# *Hollywood Vinaigrette:*

## Finding Partnerships in Digital Entertainment

***Thomas Palamides***
Canadian Consulate General
Los Angeles, California

Government of Canada
**Consulate General of Canada**

Gouvernement du Canada
**Consulat général du Canada**

Canada

Copyright 2005

An analysis of the Los Angeles digital entertainment industry through interviews with studio executives.

International Trade Canada

All rights reserved

Printed in Canada

First Edition

Canadian Cataloguing in Publication Data

Palamides, Thomas 2005

Hollywood Vinaigrette: Finding Partnerships in Digital Entertainment

Catalogue No. ITA-9/2005

ISBN 0-662-68954-2

Editor: Thomas Palamides

Professional French translation conducted in Ottawa, Canada

Jacket Design:  Zenon Fedory

Additional information may be discovered online at

http://www.hollywoodv.com

## Table of Contents


Preface . . . . . 2

Acknowledgements . . . . . 4

Introduction . . . . . 5

DUCK . . . . . 6

Electronic Arts Los Angeles . . . . . 9

FOX Sports Interactive Media . . . . . 13

QUALCOMM Internet Services. . . . . 16

Sony Pictures Digital Networks. . . . . 20

Stan Lee's POW! Entertainment . . . . . 23

Technicolor Entertainment Services. . . . . 25

THQ . . . . . 28

Walt Disney Internet Group . . . . . 31

Warner Bros. Animation Inc. . . . . 34

Wild Brain, Inc.. . . . . 38

2005 International Consumer Electronics Show . . . . . 41

CTIA Wireless I.T. and Entertainment 2004. . . . . 46

Digital Hollywood Conference 2004 . . . . . 53

4th Annual iWireless World 2004. . . . . 61

Directory of Studio Contacts . . . . . 66

2004/05 Digital Entertainment Market Survey . . . . . 68

Web Licensing Contract . . . . . 73

## Preface

Just as a children's book is a combination of an author's text, illustrators, papermakers, printers, binders and imagination, so the Hollywood digital media and entertainment industry is of similar complexity and ambiguity. It is in the true sense, a multitude of traditional and endearing art forms, novel recipes, and creative methodologies, "tossed" together, to form a *Hollywood Vinaigrette*.

Twelve score and ten years ago Sir Francis Bacon wrote, in *The Advancement of Learning*, that "The mind is far from the nature of a clear and equal glass, wherein the beams of things should reflect according to their true incidence; nay it is rather like an enchanted glass, full of superstition and imposture, it be not delivered and reduced." To the reader, these words may suggest clairvoyance, or chicanery, but carefully encompass the complexity of the creative mind.

To this end, much of human intelligence results from one's ability to construct ordered artifacts. In fact, cognitive scientists, interested in understanding the workings of the mind, continually search to discover how spatial objects, and inanimate labels, are conceived, assigned and used, to provide an orderly key for human understanding. Is not the digital entertainment industry, with its emotionally persuading, knowledge foreboding, cleverly crafted, tension-inducing thrill and excitement, an extension of the cognitive scientist's approach? A translational bridge created between artist and interpreter at one level, and between business and consumer at another.

As with the crusade of Hollywood, and its business savvy ability to take ideas, wrap them with storytelling, and deliver them in a marketable format, so too can the individual, and firm, harness internal creative and technical skills, to achieve the same. Common steps, however, along the journey, are those that involve a keen understanding of good business practices, and the necessity to build personal relationships.

Today, digital content travels unimpeded, through airwaves, or broadband terrestrial channels. It finds its recipient at home, in the car, in the theatre, on the move. Mass consumerisms, and globalization, are both strengths and threats to this transforming industry. Therefore, conducting business, in the kaleidoscope called Hollywood, remains a human art form. It is driven more by imagination, and prudent business decision-making, than by technology.

With every passing year, the digital audience becomes more fragmented. Companies are continually challenged with real-world problems, tight delivery schedules, and international competition. There is a constant struggle to define the user, retain viewership, control fixed costs, and expand market share. It is to this end, *Finding Partnerships in Digital Entertainment* plays a vital role.

**"Against my father's will I study the stars."**

Swiss mathematician
Jacob Bernoulli
(1654-1705)

## Acknowledgements

It is with deep appreciation that I would like to thank all the senior executives, and their executive assistants, of the companies that participated in the survey, for allowing me to share a few precious moments of their time. It is only through their eyes, their experiences, and their dedication to the profession, that a wide range of points of view have been expressed.

To Mr. Pat Fera, who, as a dedicated Canadian Government Trade Commissioner, based in Ottawa, Canada, has supported my Business Development initiatives for more than ten years. It is without a doubt, that if it were not for his whole-hearted dedication, this market study would not be published.

To Canadian animator and educator, Mr. Zenon Fedory, who resides in Fredericton, New Brunswick, who skilfully prepared the book cover illustration.

Finally, for the diligent reader, who without magnifying glass in hand, may discover an error, pronounced in the spelling, befuddled in the grammar, or disguised in the style, please do not hesitate to lay blame at my doorstep.

105-06221/

## Introduction

This industry overview is a complement to research I conducted seven years ago. That book was entitled *"Only People Can Animate: Exploring Digital Hollywood"* ISBN 0-662-63510-8. As original research, it was a compendium of face-to-face interviews with entertainment industries executives. A questionnaire was used as a framework for discussion. It attempted to uncover some of the latent business intangibles within the television and feature film industries.

Since then, the digital entertainment industry has marched forward. The state of the industry is one in which creative forces remain in the "driver's seat"; however, market execution is strongly dependent on electronic tools, digital formats, and new channels of distribution. Furthermore, there are a variety of emerging technologies that promise to challenge the way industry has historically distributed content. Change has also permeated consumer preferences: People are seeking new forms of entertainment.

Therefore, the information contained in this market study is a continuum of the journey started seven years earlier. The questionnaire was modified from its original form. Interviews were conducted with firms involved in gaming, television production, feature film production, and data services over wireless networks.

Offered in the appendix is a supplemental market research section containing a select number of conference reports. Each report provides industry figures, market trends, and insightful executive perspectives regarding a variety of niche market segments. The information was compiled from notes, taken from an attentive ear, while seated in the audience.

Furthermore, the appendix contains an aggregated quick reference list of studio executives; a copy of the questionnaire used for this research; and a sample of a Web Licensing Contract. The sample contract is offered so that one may become more familiar with legal terminology, so critical to this contract-based industry.

This guide should be viewed as a tool, to achieve a better understanding of the influences of the brand names, the business cycles of potential partners, and the technology trends associated with the digital media industry.

Read it.
Learn from it.
Put its many suggestions into practice.

**DUCK**

2205 Stoner Ave.
Los Angeles, California 90064

Web: http://www.duckstudios.com

DUCK, formerly Duck Soup Studios, is a producer of television commercials, music videos and short films. The company has a keen knack for character design, film title design, 2D and 3D animation, digital compositing, digital/traditional ink & paint, and live action integration. DUCK continues to expand its repertoire in the world of specialized commercial services for the entertainment industry.

Most recently, the company has formed a new division that works jointly with writers and animators on original ideas for film and television. Its founder, Roger Chouindard, emphasizes individual attention to all clients. The emerging market of mobile content is an area that the company is anxious to explore as cellular operators continue to seek higher quality content for their customers.

One of the company's most original successes in digital entertainment has been with a property called Kozo: a 3D purple dancing hippo. Kozo's worldwide appeal has spread to a number of different media via word-of-mouth, and through the Internet. Kozo has reached multiple countries. Kozo has a worldwide following, and an unofficial, yet devoted, hip-hop fan club.

The majority of the DUCK's business remains in the realm of mainly 30-second television advertisements. However, production services for a diverse client base continue to be a core competency of the firm.

DUCK suggests that, in the future, the international market, particularly that of the Far East and India, will seize more subcontracting opportunities from the United States. It is inevitable, as these regions grow in CGI capabilities, that work will flow to these lower-cost regions of the globe.

It is also suggested that the lion's share of television advertising production will not go overseas, but remain, and expand, in North America. The reason is that the television industry requires a more rapid turn-around than the time consuming process of CGI feature film production. Furthermore, the cost of television production work has not changed substantially in fifteen years.

The current trend, that of hand-drawn animation, will continue to yield, more and more, to Macromedia's Flash. Flash-based animation is appealing for the television market, because it is simple to compose, and it looks good. As more companies search for an appealing solution to lower budgets in the television industry, Flash will most probably become the de-facto standard.

### Management

With a versatile four member board, the management structure is like an amoeba: The floor is always open to suggestions; everyone has equal say in the voting.

The company has been doing more billing in the last few years, but has not grown in staff. Management does its best at keeping its overhead as lean as possible. This strategy has sustained DUCK through the economic downturn in the advertising industry a few years back.

Innovation has come in a variety of forms. DUCK, through its quality work, and existing relationships with top-notch clients, has been able to create a strong brand for itself in the advertising community. By producing content such as Kozo, and posting it on the Internet, it has drawn possible business partners to light.

As a work-for-hire shop, management has always kept their eye-on-the-ball when it comes to new opportunities. Specifically, the company believes that several of its assets, such as the 20 – 30 second shorts, can be translated into successful properties for the cell phone market.

Being in business for thirty years has taught one critical lesson: watch your overhead. A company can burn capital without translating it into timely revenue. One of the key decisions going forward is that the firm must think strategically, and determine what is coming in 2 to 3 years. This is always a difficult task, but well worth the challenge, in an industry such as advertising.

### Technology

Computers have been an integral part of business for well over a decade. As the price of hardware and software continue to decrease, it has become more advantageous to perform many of the required client services in-house. Current software used by DUCK includes Linux, Mac OS X and Microsoft Windows.

Technology is a treadmill. There is no procurement cycle for technology at DUCK; it is purchased on an as needed basis.

When a job warrants new technology, the company has two employees who do all the up-front research. Testing is first conducted in house. This may take a few days, or a few weeks. For a given project, a suitable system configuration is determined, and the required components are procured.

### Collaboration & Strategic Alliances

Subcontracting is an approach that has worked several times in the past for DUCK. The nature of the business is that subcontracting is a great way to leverage a market opportunity that would otherwise be missed.

Currently, subcontracting is a minor component of a few contracts. In the future, the company anticipates more opportunities.

Appealing factors for subcontractors to DUCK are: An established company history; quality of the work on the screen.

An example of a successful partner was with Seoul, South Korea-based Aniframe, Inc. The projects included a commercial for television in the United States, and a music video. The partnership has been terrific.

### Investment

DUCK does not raise money for projects. It remains focused on its core business as a work-for-hire operation.

### Company Contact

Mr. Mark Medernach
Executive Producer
DUCK
2205 Stoner Avenue
Los Angeles, CA 90064

Telephone: (310) 478-0771
Fax: (310) 478-0773
E-mail: mark@duckstudios.com

**Electronic Arts Los Angeles**

5510 Lincoln Blvd
Playa Vista, California 90094

Web: http://www.ea.com

Electronic Arts, Inc. (NASDAQ: ERTS) is the world's leading developer and publisher of interactive entertainment software products for advanced entertainment systems. The company, also known by its trademark, EA, employs 5,800 worldwide. In 2004, EA posted annual revenues of almost $3 billion.

The company's headquarters are in Redwood City, California. EA operates 11 game development studios, and numerous sales offices, around the world. Development locations are managed as part of a 5 "hub" studio system. The largest development studio is located in Burnaby, British Columbia. One of the newest studios, with much expansion expected, is in Montreal. In the United States, EA conducts development in Redwood City, Los Angeles and Orlando. The Los Angeles location currently employs over 300.

As the top game publisher in the world, EA has always delivered very impressive numbers for the investment community. In 2004, EA produced 27 hits that sold more than one million copies each. In 2003, EA held almost 25 percent of total game software sales. Profit margins on game sales are just more than 17 percent.

The company has historically focused on game development in the PC and video game markets. But, as technology has become more pervasive in society, it is looking into new markets. Over the next few years, EA Los Angeles plans to strengthen its foray in online entertainment and mobile gaming, which includes cell phones. It is also exploring opportunities in television production, and music videos.

Internationally, EA continues to grow its business presence in Asia Pacific, Japan, and Europe. In 2004, EA opened an office in Hong Kong. In February 2005, it completed its 19.9 percent equity interest in France-based Ubisoft Entertainment S.A. Ubisoft is the 3rd largest independent European game publisher, and the 7th largest in the United States. The company's acquisition of Sweden-based D.I.C.E development studio strengthened its European presence.

**Management**

Game development has evolved considerably over the last several years. EA's dominate position in game development, worldwide, places it at the forefront of progressive management styles. To this end, management is focused on promoting a policy based on what it calls A.C.T.I.O.N values: This is an acronym which stands for Achievement, Customer Satisfaction, Teamwork, Integrity, Ownership and Now. A.C.T.I.O.N. maintains the corporate vision of a one-class society. It also fosters a framework for openness, and a progressive work environment.

EA's global reach, and the cultural diversity of its employees, have required management to implement broad business strategy that aligns development team and an employee's personal goals. Management is continually faced with the challenges of managing team size growth and project expenses. Moreover, cost control measures must be implemented in the context of keeping traditional schedules and consumer prices.

Technology innovation is a contributing factor for the strategic direction of EA. Mr. Bing Gordon, Chief Creative Officer, EVP and a founder of EA stated "in the next decade, digital technologies will bring almost unimaginable changes to the entertainment industry. Videogame quality will improve 150 times, cell phones will become pocket high-definition TV, all media will be re-mixable and instant messageable, and game techniques will be used to provide human-centred education." Management at EA is committed to achieving these goals.

Creative (product) innovation is also a management trend which cannot be overlooked. It is an integral part of all the content developed by EA. Management understands that to remain competitive, and turn out high quality content, the creative forces that go into game creation must always be trend setting.

Management is in step with maturing markets, changing demographics, and is cognizant of the fact that corporate growth can come in a variety of forms. A few examples of this are management's appeal to better manage product risk, and improve collaboration on intellectual property with traditional film and TV entities, to enhance corporate revenues.

**Technology**

EA has stated publicly four product related objectives, three of which pertain to technology:

1) Be the #1 company on current generation game platforms.
2) Be the #1 company on next generation game platforms and markets.
3) Be the #1 Provider of Interactive Entertainment Online.

To achieve these goals, the company uses a variety of technology solutions to develop products. The Chief Technology Officer leads the evaluation process, in close collaboration with other company technology leaders.

EA looks to use standard software, such as Alias/WaveFront's Maya, 3D Studio Max, Discreet's software suite, Side Effect's Houdini and Shake for its game development. It also uses Macromedia's Flash for Web-based games. EA has also developed a number of proprietary game engines, and proprietary software.

In July 2004, EA acquired United Kingdom-based Criterion Software and its intellectual property. This acquisition includes RenderWare and RenderWare4, which, when complemented by EA's software tools and technology library, creates a common framework for development on next-generation game consoles, which are expected to debut over the next two years. EA has a business unit committed to licensing this middleware solution to developers.

Over the next three years, EA views the changes in video game console technology, PC technology, and Internet distribution technology as having the largest impact on business. It also suggest that the company will make broader use of compositing, and 3D software tools, as it performs more production work for TV and feature film.

### Collaboration and Strategic Alliances

EA, with its worldwide operations, is open to subcontracting. However, the outsourcing requirements of the industry are in transition. What is happening is that the dominant firms within the industry are implementing tighter, more efficient (mature) processes for specifying and requesting bids. This will have an impact on smaller firms who are participants.

Today, the percentage of a typical project that is subcontracted can range from 0 to 25 percent. Over the next few years, as next generation devices become more pervasive, and the need to create games for a wider audience becomes more common, management views this percentage band to shift, such that higher figures are represented at both the lower and upper ends.

The work with developer partners (international or otherwise) is tending toward more specialization and compartmentalization. This includes content asset production or collaborative development, rather than full game development; it also forebodes more tightly managed work-for-hire, in addition to traditional developer-publisher relationships.

The partnership qualities, which fit best with the culture of EA, are as follow:

1) Quality work
2) A company that takes direction well
3) On-time delivery
4) A firm that makes economical sense

It should be mentioned, that in addition to EA studios, there is a division known as EA Partners (EAP). This is EA's publishing studio that focuses on the development and co-productions of 3rd party products from throughout the world. EAP, if operated as a stand-alone entity, would rank among the Top 5 U.S. game companies, based on annual revenues.

Currently, EAP has worldwide development and co-publishing agreements with Black Hole Games, Castaway Entertainment, Digital Illusions C.E., Free Radical Designs, Gas Powered Games, Lionhead Studios, Warner Brothers Interactive. EAP also has regional partnerships including Capcom, Koei, NovaLogic, NAMCO, Lucas Arts and Square Enix Co.

In the past, successful past collaborations at EA have been with a variety of creative companies. In summary, the types of collaborations have been with firms involving:

1) Numerous smaller video game developers
2) Motion Capture production service houses
3) Small/medium CGI production houses
4) Very small art/content teams

Failures, though relatively uncommon, do occur from time to time. Common to each has been a shortcoming in quality, a schedule slip, or a lack of project direction. In many instances, EA's deployment of internal resources, for the sake of managing the project through a "hands-on" exercise, has remedied the situation.

### Investment

People are by far the top priority of investment for EA. Second to this is the company's investment in technology.

The company, with almost $3 billion in annual revenues, in 2004, is financial strong. Therefore, EA typically self-finances all projects.

### Company Contact

Mr. Steve Anderson
VP, CTO
Electronic Arts Los Angeles
5510 Lincoln Blvd.
Playa Vista, CA 90094

Telephone: (310) 754-7113
E-mail: sanderson@ea.com

**FOX Sports Interactive Media**

1440 S. Sepulveda Blvd.
Los Angeles, California 90025

Web: http://www.foxsports.com

As the pre-eminent "sourcebook", of all information related to seasonal professional sports (i.e. football, baseball, auto racing, basketball, fantasy sports...) FOX Sports continues to expand its reach beyond television. The corporate vision is to seek out mass distribution channels for its consumer oriented content. Hence, FOX Sports Interactive is extending its brand and content, to emerging media that include: Internet, broadband, wireless, and ultimately iTV.

Beyond television and radio, the next largest mass distribution channel in the United States, is the Internet. Today, just over fifty percent of Americans connected to the Internet have broadband access. FOX Sports Interactive Media, provides more streaming sports video for the Internet than any other sports news provider. Moreover, FOX Sports has been the leading supplier of sports content to Internet portals, such as MSN. The brand is so strong that metrics indicate FOX Sports content drives a disproportionately high percent of all MSN Video viewership.

Revenues are generated mainly from Internet advertising, as well as broadband and wireless content distribution. In the coming years advertising, on broadband Internet connections, are forecast to increase.

In 2004, FOX entered into an agreement with Comcast, and other broadband partners, to provide sports content. The "broad pipe" of cable receives a more media-rich product, than does the mobile distribution channels. Furthermore, the broader bandwidth facilitates a richer viewing experience. Over the next five years, evolutionary market forces are expected to drive content companies toward bundled services when broadband exists. FOX Sports is anticipating this trend.

FOX Sports had also witnessed phenomenal growth, with its mobile games, ringtones, video and flagship product FOX Sports Mobile. In 2005, all genres are expected to grow exponentially. FOX Sports Interactive Media is keen to this, and is positioning the company to capitalize on consumer demand.

International business opportunities for FOX Sports Interactive are location-centric to Canada, Latin America, and potentially Asia. The reason for such a bias toward North America is primarily the uniquely U.S. nature of the sports covered. Complementary to this is the fact that NEWS Corp is the parent company of FOX Sports. NEWS Corp owns the European brand - SKY Sports, and the Asian brand - STAR Sports. FOX Sports Interactive would eventually like to create an expatriate brand across multiple continents.

### Management

The Interactive Media Group within the FOX organization has great freedom to innovate. Application and product innovation are demonstrated through the quality on-line games that are the best of anyone's today. This innovation is a direct result of the spontaneity that partners bring with each project.

For FOX Sports Interactive, innovative business models are an outgrowth of partnerships. Management is cautious about spending on unproven business models. Simply put, the proposals that gain the attention of management are generally those that include revenue-sharing and minimum revenue guarantees. This has worked well in the past, and continues to be the mode of operation going forward.

Sustainable profitability is rooted in FOX' broadcasting agreements and editorial coverage of strong professional sports brands. FOX Sports flagship broadcast television properties include National Football League (NFL), Major League Baseball (MLB), and National Association of Stock Car Auto Racing (NASCAR). These brands position FOX in a unique relationship with the consumer. Management will continue to position these brands, in a variety of distribution channels, so that the consumer finds value.

The Interactive Media division revenue rolls up into FSN (formerly, FOX Sports Net), the cable television arm FOX Sports that televises thousands of MLB, NBA and NHL games on a regional basis year round.

### Technology

On-line game developers typically use Flash technology for FOX offerings. Mobile games are built on the platforms of J2ME, or Qualcomm's BREW. There is no internal dedicated development team to evaluate technology, though the FOXSports.com production team is capable of making initial assessments. The company usually chooses to partner with outside companies to integrate emerging technology into each product.

Looking at the technology landscape, the emerging services associated with WiFi and WiMax may impact mobile content revenues that are primarily pay-per-view or subscription-based services. If these emerging technologies succeed in extending robust online content to mobile devices, the mobile business model may shift from a subscription model to an advertising supported model.

### Collaboration & Strategic Alliances

In light of the unproven nature of many emerging technologies, FOX has opted to outsource the majority of its production. The company has minimum internal overhead. The premier partner for FOX Interactive, with regard to mobile entertainment development, has been San Francisco-based Sorrent, Inc. This type of outsourcing will continue for the foreseeable future.

The Internet interface, as well as on-line games, involves the licensing of content from FOX. This has been the business model throughout the brief history of this department.

Best-of-breed products, and profitable business models, are sought in all partnering relationships. The business model generally calls for an aggressive revenue share between FOX and the developer/publisher.

Successful past partnerships have been with: Sorrent, MSN, Wild Tangent, and Sporting News for fantasy sports. When FOX Sports Interactive was faced with an uncooperative partner, the art of negotiation was leveraged such that an amicable resolution resulted. Litigation is the choice of last resort for this organization.

**Investment**

FOX Sports Interactive Media generally does not invest cash into projects. The nature of the business is that the FOX brand is licensed. FOX content is paid for through revenue share, or up front, in instances where cable providers are involved. Contracts dictate payment schedules.

Important investment decisions are centred around: hiring the best employees; and, choosing the right partners. This may sound like a standard exercise, but there is much due diligence that goes into each process.

As for finding the right partner, FOX Sports always tries to cut the best deal for all parties involved. As for its employees, the best candidates are individuals having MBA educational credentials.

**Company Contact**

Mr. John Smelzer
Vice President Business Development
FOX Sports Interactive Media
1440 S. Sepulveda Blvd.
Los Angeles, CA 90025

Telephone: (310) 444-8418
Fax: (310) 444-8190
E-mail: jsmelzer@foxsports.com

**QUALCOMM Internet Services**

5775 Morehouse Drive
San Diego, California 92121

Web: http://www.qualcomm.com/qis/

QUALCOMM made its name known throughout the wireless industry by pioneering and commercializing CDMA wireless technology. The Company is now leading the world in the development of CDMA2000 (1X and 1x EV-DO) and WCDMA (UMTS and HSDPA) — the two most widely accepted International Telecommunications Union-approved 3G standards.

QUALCOMM's approach to ensuring the success of 3G is innovative and pace-setting because it seeks first to enable the key participants in the wireless industry:

- Device and infrastructure manufacturers
- Wireless network operators
- Developers, publishers and content providers

By enabling these participants, QUALCOMM enables both consumers and professionals – the wireless end users who will ultimately drive the success of 3G and QUALCOMM.

**History of CDMA**

After the first commercial deployment of CDMA in 1995, the cellular industry has validated the usefulness of CDMA not only for digital voice traffic, but also for data services. The world is gradually adopting 3G wireless communication services (digital voice and data). Moreover, wireless application development is in the early stages by everyone's measure.

QUALCOMM is in a position not only to drive technology, but also drive uptake in data service applications. The end goal is to increase broader acceptance of wireless systems through the empowerment of the mobile user.

The company also views emerging broadband wireless services, the evolutionary path of CDMA air interface technology, called 1x Evolution-Data Optimized (EV-DO), as the next-leg-of-the-race to build user adoption.

QUALCOMM has developed a number of product offerings that are designed to provide end-users with a high-quality multimedia experience on a wireless handset.

**About QUALCOMM Internet Services**

QUALCOMM Internet Services (QIS) is a division of QUALCOMM that is focused on the next generation of wireless applications and services, which combine data and voice capabilities to better suit consumers' needs in a converged, wireless Internet world.

In late 2000, the rapid advancement of wireless technology led QUALCOMM to recognize a clear need for an open, standard applications and services platform for wireless devices. This

recognition led to the formation of QIS and Peggy Johnson was named president of the division. The theory behind QIS is that only through an open, hardware-independent approach can the wireless data services market offer a genuinely useful experience to consumers.

In 2001, QIS launched its BREW® solution to address the needs of the wireless data market, offering products and services that connect the mobile marketplace value chain. As such, its primary product/service offering, the BREW solution, is designed to meet the distinct and varied needs of wireless operators, handset manufacturers, publishers and developers, enabling them to work together for the rapid and efficient development and delivery of applications and services to the worldwide wireless marketplace. KDDI (Japan), KTF (Korea) and Verizon Wireless (U.S.) signed on as the first BREW operators. Since then, the BREW system has become an industry standard in the deployment and adoption of wireless applications on mobile phones.

The crossover between mobile operators and content providers is becoming less distinct for the consumer. In areas such as games, enterprise, and location-based applications, QIS is active in offering the necessary tools and solutions for publishers and developers to create and deliver a compelling user experience on the mobile phone.

The wireless data industry has witnessed the success of mobile gaming, which has become an incredible revenue generating business not only for publishers and developers, but also for traditional video game companies that recently joined in on the potential in this fast growing medium. Looking forward, consumers can expect to see advancement in mobile gaming with a focus on 3D gaming. With QUALCOMM's industry-leading Mobile Station Modem™ (MSM™) chipsets, 3G wireless devices will deliver fully featured, high-performance 3D graphics and gaming, making the integration of multimedia and 3D gaming a seamless transition. The 3D graphics and gaming solution is supported on most MSM chipsets. All chipset platforms offer the same industry standard development environment through BREW easing multi-platform applications while specific chipset platforms offer discrete performance levels to address varied consumer needs.

Since its inception, the BREW solution has been a driver in the proliferation of wireless data services. As of February 2005, wireless subscribers worldwide have downloaded more than 250 million BREW applications. In October 2004, QIS announced that BREW publishers and developers had earned more than $200 million from sales of BREW applications. This achievement reflects BREW's ongoing momentum within the rapidly expanding global wireless industry.

**Technology**

BREW products and services include: an open, extensible client platform that supports robust system and application software including personalized and branded user interfaces for mass market devices; a J2EE™-based, modular distribution system that enables the delivery of content, applications and user interfaces to wireless devices across all air interfaces; and a User Interface (UI) solution that provides flexible and comprehensive UI support.

A variety of development tools, provided by the BREW team, are available to help developers build, test, and commercialize applications. All developers can download the free BREW Software Development Kit (BREW SDK®) from the BREW Developer Resources Website at: www.brewdevelopers.com. Here, developers can identify which version of the SDK they are looking for and easily download it.

For publishers and developers looking for additional revenue opportunities outside of their local regions, the BREW Global Publisher (BGP) program helps facilitate the import and export of BREW applications across regions around the world. Through the BGP model, QUALCOMM helps increase the flow of applications in and out of various regions by establishing BGPs which can help non-local companies bring their applications to market in territories where they lack a presence. For example, several companies have exported applications from Korea to Japan, China, Brazil and the U.S. where BGPs like JAMDAT Mobile, Enorbus and Vindigo have acted as importers. Today there are 14 BGPs operating in the U.S., Japan, China, Latin America, and Australia. QIS is working to set up additional BGPs in other regions as well.

For operators, BREW provides a virtual marketplace for application selection and price negotiation with developers. BREW's distribution system allows secure over-the-air (OTA) downloads of applications to subscribers' devices and coordinates billing and payment, billing system integration service, service monitoring and support, and consulting services on device specifications, custom solutions, and data services strategy and implementation.

The BREW solution makes it easy for operators to brand and differentiate their service offering with customizable user interfaces, while offering a simple, intuitive shopping experience for subscribers. The latest offering, BREW uiOne, is designed to meet the distinct and varied needs of wireless operators, handset manufacturers, publishers, developers and end users in deploying customized user interfaces (UIs) for mobile phones. BREW uiOne is a logical expansion of features and customization for wireless phones. BREW uiOne's flexibility gives device manufacturers, operators and developers the ability to work together to create a virtuous cycle of monetization, time-to-market and technological synergy.

QIS has also worked with companies such as Bitfone Corporation and Insignia Solutions to offer advanced firmware over-the-air (FOTA) update capabilities via the BREW system. The capabilities enable wireless operators and handset manufacturers to remotely reflash a BREW-enabled device's firmware - repairing software flaws or adding new functions - thus eliminating the need for more costly and time-consuming in-store cable-based updates and massive device recalls.

**Collaboration & Strategic Alliances**

QIS has established a global network of carriers, handset manufacturers and publishers and developers. China Unicom, KDDI in Japan and VIVO in Brazil are just a few of the many commercial operators offering BREW wireless services globally and handset manufacturers

like Motorola, Kyocera and LG are providing BREW phones. QIS also collaborates with thousands of publishers and developers from around the world including Gameloft, IBM, JAMDAT, NAVITIME, The Weather Channel, Walt Disney Internet Group and Yahoo!

QIS' commitment to working closely with its publisher and developer community led to the creation of the BREW Alliance Program. Authenticated BREW publishers and developers are provided membership in this program and can take advantage of the following benefits:

- Technical support
- Product development guidance
- Business development and operations support
- Information resources
- Marketing assistance/support
- Promotional opportunities

Membership is possible at three levels: BREW developer, Select BREW developer and Elite BREW developer. Membership benefits meet specific developer needs through three phases of creating BREW applications: concept exploration, product development, and marketing and distribution.

**BREW Conference**

Every year, QIS hosts a BREW Conference, an educational and networking forum that attracts an innovative and influential community of publishers, developers, content providers, device manufacturers, technology providers and operators from around the world.

A key highlight of the BREW Conference is the BREW Developer Awards, an international awards program that highlights top BREW applications in a variety of categories which represent the creativity and sophistication driving the wireless data services market forward. This is the perfect opportunity for publishers and developers to showcase their best BREW applications.

**Company Contact**

Ms. Bella Alabanza
Marketing Manager
QUALCOMM Internet Services
5775 Morehouse Drive
San Diego, CA 92121

Telephone: (858) 658-4860
Email: bella@qualcomm.com

**Sony Pictures Digital Networks**

A Sony Pictures Entertainment Company
3960 Ince Boulevard
Culver City, California 90232-2635

Web: http://www.sonypicturesmobile.com

Sony Corporation has always been an innovator. Recall, in 1979, the introduction of the Sony Walkman - an icon in personal consumer electronics. Well, fast-forward a quarter century: Sony now suggests that personalized electronics will revolve around the mobile phone, concomitant with the data services.

At the corporate level, Sony is very passionate about starting new businesses internally. In 2002, a business plan was proposed to management for wireless services. In carrying on the tradition of innovation, management supported this initiative, and launched its Mobile Digital Network business.

International business opportunities are a significant part of Sony's wireless strategy. The vast majority of investment dollars are dedicated to local programming and distribution. The strategic approach is to develop local content for local markets.

Sony Pictures Digital Networks generates its business revenue from two main groups: personalized wireless services and premium mobile video. Today personalized services comprise the majority of the business. This includes games, images and ringtones. Each may be developed using Sony's content, or through third party licensing deals. Sony expects licensing of its properties to continue to be a significant revenue generator in the mobile space; however, as Premium Mobile Video (PMV) services become mainstream for consumers, revenues are expected to shift accordingly.

The marketing effort that supports Sony Pictures Mobile involves advertising. Budget is allocated for the Internet foremost. Minimum expenditures are made currently in traditional print, and in-cinema. As the business evolves, Sony is looking to broaden its advertising strategy. Channels most attractive are television, wider circulation print, and in-cinema advertising.

**Management**

Within this division, every effort is made to try to develop applications which best take advantage of the unique attributes of the medium. In addition, the timely distribution of content is essential. Internally, it is referred to as being "frictionless" – with or without the full cooperation of the telecom operators. This is Sony's innovative style, which is believed to be necessary, to succeed in a rapidly changing business environment.

The key defensible market position for Sony is its proprietary brand. Having such a global brand creates unique distribution opportunities that many businesses do not have. Long term, management is focused on the development of value-added subscription services that

are unique. Sure, Sony may have a competitive advantage, because of its close affiliation with a hand set manufacturer – Sony Ericsson – but any content firm may approach this manufacturer for a strategic alliance.

Sony corporate views the Sony Pictures Mobile no differently than a venture capital funded firm. The division must submit a yearly budget. It has to answer to a board of advisors. The fact is that when managing an emerging company, internal to a large organization, many distractions occur on a daily basis. Even though there are more resources at one's deposal, there are more personnel issues. There is also the pressure of opportunity risk, which never goes away.

The most important lesson that can be shared is that the senior management team must be scalable. There has to be great trust among all individuals on the management team. It is essential that management communicate properly with all employees.

### Technology

The in-house technology team is comprised of twenty-five persons. The functionary responsibilities include product development, and research and development. All product evaluation is done through this team. Application development is based primarily on two platforms: J2ME and Qualcomm's BREW. Plans are underway to consider development on the Symbian and WIN Mobile platforms in the near future.

The market trends, which will have the most influence at Sony, are the adoption of broadband wireless, such as, EVDO and UMTS around the world. At the device level, plummeting prices for memory, increasing processing power, device form factor, and new generation battery systems are key drivers. One frequently overlooked factor is higher screen resolution, specifically, QVGA – on a mobile phone, a QVGA changes the experience.

Though it is not often viewed as technology driven, but the dynamics of the distribution of content, as it relates to billing, will certainly be impacted by technology. Alternative billing methodologies, on par with interoperable premium short messaging service (SMS) will be a key market driver. Technology such as this helps the content aggregator, and developer, maintain more control over payment and billing.

### Collaboration and Strategic Alliances

Currently, Sony Pictures Mobile is almost one hundred percent dependent on global outsourcing support for product development. Talent is found in Russia, India, China and Thailand. Expertise is found in engineering services, which include core development, art design, and porting of content to the various handheld devices.

Sony's strategic plan calls for a more internal staffing to support development. The objective is to strike a synergistic balance between the in-house technical team, and key development teams around the world. The majority of supporting functions, which include sales, marketing, project management, and quality assurance, are internal. Supporting services are often a minor cost to each project – generally 25 percent of the overall budget.

The best qualities that partners can offer any project are: reliability (through experience), quality and price. The use of time must be cost effective as well. Sony's partners display as least two of these three qualities.

In the past, Sony has had successful partnerships with independent game developers, overseas porting companies, and other media firms with regard to licensing content.

Collaborative work always involves some type of risk. A few of the earliest outsourcing contracts, particularly with India-based firms, were fraught with quality issues, in terms of game design for the European and North American markets. The lesson learned was that a company must realize that each partner brings strengths, and weakness, to the deal. In retrospect, only the core engineering tasks should have been outsourced, and not the entire project. The remedy was to cancel the project, bring development back in-house, and locate a new development firm.

Going forward, if one builds appropriate milestones, and payments into the development process, even devoting greater scrutiny to actual deliverables, which could be on a monthly basis, rather than on a quarterly basis, then better control can be maintained.

**Investment**

Almost all projects are internally financed. There have been instances, certainly for high-risk ventures, such as 3D game development, in which co-financing was used. Similar new technologies would most likely be co-financed.

Sony's long-range plan is to expand Digital Network Wireless Services offerings internationally, with an emphasis on product localization. This will be a methodical process that will include additions to both facilities and employees. Moreover, investment will be directed to developing improved internal technical competency within existing operations.

All budgetary issues must be justified with corporate management. There is no discretionary budget for "one-off" projects.

**Company Contact**

Mr. Rio Caraeff
Vice President Wireless Services
Sony Pictures Digital Networks
3960 Ince Blvd.
Culver City, CA 90232-2635

Telephone: (310) 840-7305
Fax: (310) 840-8709
E-mail: rio@sonypictures.com

**Stan Lee's POW! Entertainment**

9440 Santa Monica Blvd., Suite 620
Beverly Hills, California 90210

Web: http://www.powentertainment.com

POW! Entertainment has a legacy that stretches over several decades. This legacy is associated with Mr. Stan Lee, creator of such famous Marvel comic book heroes as Spider-man, the Fantastic Four, the Incredible Hulk and X-Men. POW! Entertainment is engaged in creating and licensing intellectual properties for the entertainment business, including feature films, live action and animation projects, television programming, video games, merchandising and related ancillary markets. POW! Entertainment has become the exclusive producer, and licensor, of all intellectual properties generated by Stan Lee after his tenure at Marvel. The company is not involved in the production, or the distribution of content.

Stan has worked for over sixty years in the entertainment industry. His characters resonate with a loyal following, and have established worldwide cultural appeal. There is always a "human side" to Stan's characters. People identify with these traits. – Stan Lee has become a global brand.

In many respects, the entertainment market in which this company operates is mature. Yet, story telling is a universal medium, that, when it is done right, can transcend cultures. Bringing value to the customer is more an emotional and physiological exercise cleverly crafted in character style and dialogue. Stan has perfected this vehicle relative to superhero genre.

**Management**

Being a boutique company of six employees, the firm is viewed as a business innovator, as a creative force in the development of brand extension. Low employee count, offers low overhead. Management style is traditional in the sense that each functionary position is professionally filled, with each employee often actively participates in more than one role. With competition at a minimum, an enviable position by anyone's standards, innovation is focused on the stalwart position of idea generation.

Creating intellectual property, which generally means securing copyrights and trademarks for the stories and characters, that are delivered through multiple channels is the approach management has embraced. Stan's concepts are large. Leveraging ancillary revenue streams, from a variety of global markets, continues to the tactical strategy of management.

**Technology**

POW Entertainment is not a technology-driven firm. The organization provides original concepts and character-driven, cutting-edge stories. POW's partners provide the technological know-how. The organization relies on its partners to introduce it to emerging technology.

### Collaboration & Strategic Alliances

The firm is open to strategic alliances in the sense of licensing and partnerships for co-created properties. The approach is that everything is outsourced. The company's corporate partners handle all production and distribution agreements. The vast majority of project work is subcontracted. However, POW Entertainment maintains creative control on every project.

Licensing deals are aimed at following technology, and popular consumer-based entertainment trends. This includes wireless games, and other emerging media.

In the past, POW Entertainment has had business relationships with every major studio in Los Angeles. The qualities of a good partner are financial strength, and strong distribution channels (for video games, DVD....). Each project usually starts domestically, and then expands internationally. Each product tends to be regionalized whenever, and wherever, possible.

### Investment

POW Entertainment does not finance product development. Partners bring financing to the deal. POW finances its own story development, and its own intellectual property.

### Company Contact

Mr. Gill Champion
President/COO
POW! Entertainment
9440 Santa Monica Blvd., Suite 620
Beverly Hills, CA 90210

Telephone: (310) 275-9933
Fax: (310) 285-9955
E-mail: gchampion@powentertainment.com

## Technicolor Entertainment Services

2233 N. Ontario Street
Burbank, California 91504-3120

Web: http://www.thomson.net or http://www.technicolor.com

"Moving colour" is Technicolor's slogan. For over 89 years this company has been expanding a legacy of colour innovation in digital post production, film processing, printing, DVD replication, packaging, content distribution, and film preservation and restoration. Technicolor influences the value chain, of the media and entertainment business, from image capture, to consumer. The breadth of "touch points" for this company are enormous. In 2003, Technicolor manufactured three and a half billion feet of acetate film for primary, and secondary, distribution around the world.

Technicolor, with 18,000 employees worldwide, is a wholly own subsidiary of France-based Thomson. It operates 11 offices in the United States, 9 offices in Canada, 3 in Mexico, 11 throughout Europe, and 4 throughout the Pacific Rim. The majority of these facilities are film laboratories and post production film services. The expansion in Canada has been through acquisition. Progress is being made to modernize all facilities to serve the global entertainment industry.

Technicolor Entertainment Services (TES), located in Burbank California, employs approximately 600 professionals. Emerging within TES is a new group devoted to network services, and screen advertising.

Thomson (NYSE: TMS), the parent of TES, foresees significant growth opportunities up to 2010 in the context of the Media & Entertainment industries. Technology, and customer needs and behaviour, will evolve in the context of the increasing pervasiveness of digital content creation and distribution. Thomson suggests that there are four key priorities for the corporation as a whole in 2006. The strategic roadmap is as follows:

1) Media & Entertainment Clients: Broaden offering to existing Media & Entertainment clients and expand client base, including Asia.
2) Technology: Focus on media technologies, and raise Thomson's profile in technology-related debates and industry choices.
a) Define a strategic vision of the technology future;
b) Increase core research budget by 50% in each of 2005 and 2006.
3) Electronic Content: Position Thomson for growth in electronic content management and distribution that includes video-on-demand and digital cinema.
4) Internet Protocol (IP) Devices and Solutions: Lead in Internet Protocol devices and solutions, and home networking.

As of January 1, 2005, Thomson implemented a stable, simple and flexible organizational and management structure, based on its core Media & Entertainment activities, with three Strategic Business Units (SBU):

1) Services: end-to-end management of business-critical services (physical media, electronic media and network operations). This is Technicolor Entertainment Services (TES), located in Burbank, California.
2) Systems & Equipment: video-focused systems and equipment (broadcast & network, access platforms & gateways, connectivity, which includes set-top boxes and consumer electronics). This SBU plays a strategic role at both ends of distribution, interfacing at one end with content makers, and at the other end with retailers and end customers.
3) Technology: development and monetization of technology (research, licensing, silicon solutions, software and technology solutions.)

A fourth SBU, Displays & Consumer Electronics Partnerships, will implement the Group's Displays strategy to participate rapidly in the consolidation of the Displays (tubes) industry. It is also in charge of consumer electronic partnerships, in particular, that with TCL (TCL-Thomson Electronics).

### Technology

The company's primary role has been to facilitate the movie director's vision. It has achieved this through the use, and modification of colour. TES has developed the most sophisticated digital colour management software in the market today – this is a core competency of the company.

Its rich history in software development has required TES to use a development protocol called "Software Compatibility Maturity Model (CMM). This protocol was developed by the U.S. military to ensure robust application development in a timely manner. It also ensured a level of engineering quality that would be satisfactory for mission critical applications.

Since the subject at hand pertains to the entertainment industry specifically, the most pressing changes within the industry over the next several years, which have already started, are the shift from physical media to electronic distribution. Purely from a technology standpoint, the next several years will see wireless distribution of content. As the merging of the Personal Computer (PC) and the television becomes more evident, wireless applications will grow significantly.

### Collaboration and Strategic Alliances

A number of subcontracting agreements have been, and continue to be part of the fabric of the company. The philosophy of the company has been to outsource when appropriate. TES strives to maximize its existing strengths worldwide.

The nature of the business is such that there are dynamic variations at all times within any given project. There are no set rules as to what percentage of a typical project is subcontracted. It is a function of the project. It is evaluated on a project-by-project basis.

The qualities which are most sought after in a partner are the strategic strengths one brings to the alliance. It's not just a one-off type deal. TES understands that the expertise a firm brings to a deal, beyond the requirements of a current project, are key considerations in forming an initial partnership.

### Investment

An investment focus has always been doing what it takes to keep in step with TES's existing client base. As technology service requirements shift TES has stayed in step by investing in people, equipment and services.

The type of financing deal structure is so varied, that it is difficult to suggest one methodology over another. The company's global reach and technical depth has required it to develop extensive in-house investment banking expertise. This well-versed department provides strategic input across corporate divisions.

### Company Contact

Mr. Michael Sterling
Principal
Technicolor Entertainment Services
2233 N. Ontario Street, Suite 300
Burbank, CA 91504-3120

Telephone: (818) 260-3710
Fax: (818) 260-3789
E-mail: michael.sterling@thomson.net

## THQ

27001 Agoura Road, Suite 325
Calabasas Hills, California 91301

Web: http://www.thq.com

THQ is a leading independent game developer and publisher in the digital entertainment industry. The company's gaming products stretch the genre gambit, and include preschool, action, adventure, fantasy role-playing and strategy. THQ Wireless, Inc., a wholly owned subsidiary of THQ, has a comprehensive portfolio of wireless entertainment solutions. THQ employs approximately one thousand people worldwide in studios, THQ Wireless and international locations.

The world truly is becoming a smaller place. Care and attention are devoted to each product release. THQ has offices in the United Kingdom, Germany, France, Korea, Spain and Australia. The company is very mindful of each market-specific audience, and is always concerned with "getting-it-right". This pertains to language, music, text and front-of-box design. In total, international offices provide more than one-third of THQ's annual revenues.

The inherent nature of the gaming business, requiring rapid development time, and cyclical product life cycles, dictates that management must be proactive in its leadership. In fact, with regard to sales and distribution, having a "finger-on-the-pulse" is very important. The company needs to constantly know the tastes of the consumer because sales are made directly to the retailer. The company is in a space that requires the tedious balancing of sensitive relationships with master manufactures, worldwide operations, cutting-edge technology, on-time delivery of product, and financial accountability to its shareholders. To achieve this balance, management ties the "right team" with the "right project" on an international basis.

With the continual expansion of the gaming audience, THQ analyzes multiple markets in search of licensable properties. This often entails visits to toy fairs, licensing shows, gaming conferences and apparel expositions. For example, THQ has exclusive contracts to develop games based on Nickelodeon and Pixar animated properties. In addition to licensed brands for kids and family, THQ is publishing an increasing amount of mature content, which tends to be based on new original concepts.

For every title that is developed, the company typically has five or six projects in process. The company may have thirty to forty titles under development at any given time. One of the greatest strength of the company is its business focus. THQ views the gaming business as a true business. From the outset, the company has never spent money that could not be justified against reasonable, conservative forecasts. When the company was growing in the early 90's, it focused on Nintendo's Game Boy platform – and became the best at it.

Now that the company's game audience demographics have broadened, THQ continues to stay true to itself. Strategic review of the market showed areas where competitors were not,

and areas where THQ could be a leader. Implementation of the business strategy required the company to evolve to a higher level of proficiency, across all major gaming platforms, while continuing to operate under a very conservative fiscal approach.

### Technology

THQ is a technology agnostic company. The company publishes games across all platforms, including wireless handsets. THQ works with a number of developers around the world who use a variety of software applications. Welcome are partners who have a proprietary software engines that are specifically developed for an application. As long as the product meets the technical requirements of the contract, then there is no hesitation.

Development efforts are managed both at the studio level and through the staff at THQ headquarters in Calabasas, California. Creative managers, program managers, and often, technical staff are sent around the world to evaluate studio development teams. These employees do the technical due diligence required prior to and during game production.

On the horizon, over the next three years, THQ will develop games for the next generation of consoles and new handheld platforms. This should provide exciting opportunities for developers to take advantage of the new technologies as well as more extensive online game play.

### Collaboration and Strategic Alliances

The company is open to subcontracting as it works with regional offices around the world. A variety of partnership relationships are sought: For content, the company looks for original content, as well as multi-year licensing contracts with recognized brands. For content creators – also known as independent developers – financially strong companies are buying these types of firm worldwide, to bolster in-house expertise. Contracts are negotiated between THQ and large business entities at both ends of the supply distribution value chain: First Party Manufacturer (i.e. Sony, Microsoft, and Nintendo) and Retailers.

THQ attempts to bring the development of the largest, revenue-generating brands (franchises) in-house to one of its many internal studios. Currently, approximately fifty percent of development work is outsourced.

The best qualities a development firm can offer is to be the best at what they do. Equally important is the fact that the partner must have a willingness to understand that the video game business is a "single revenue" business. It is not like the film industry, which has multiple ancillary market sales, whose combined revenues often eclipse box office sales.

Successful partnerships have been forged with large Los Angeles-based studios, such as Warner Bros. and Nickelodeon. Over the last two year, the company has also formed alliances with more talent-oriented individuals, such as AAA Hollywood writers, Hollywood film directors, and music industry professionals. However, most importantly, the relationship with the developer community seems to sustain the company.

### Investment

The company, being risk-adverse, has money in the bank. It uses these funds to internally finance all projects. Funding for original content initiatives, and working with development companies, are considered one in the same. "The best developers are the best human beings, who know their job the best". This may seem redundant, but company investment cultivates a strong and responsive team atmosphere.

### Company Contact

Ms. Germaine Gioia
Vice President of Licensing
THQ
27001 Agoura Road, Suite 325
Calabasas Hills, CA 91301

Telephone: (818) 871-5000
E-mail: ggioia@thq.com

**Walt Disney Internet Group**

5161 Lankershim Boulevard
North Hollywood, California 91601

Web: http://www.dig.com

Walt Disney Internet Group (WDIG), a division of the Walt Disney Company, provides strategic leadership and operational management of content, for the Internet and Wireless networks. WDIG supports the mobile content efforts of Disney.com, ESPN.com and ABCNEWS.com.

WDIG is comprised of two departments: Disney Mobile and Starwave Mobile. Disney Mobile is charted with developing games, music, data services and video from the vast library of Disney properties that enable the personalization of the cell phone. Starwave Mobile is a licensing and publishing business focused on non-Disney branded mobile games and entertainment.

Launched in late 2004, Starwave Mobile marked the first-ever move by Disney to publish third-party content. The Starwave group is committed to the rapid deployment of local content to an international audience.

The international market generates significant revenue for WDIG. Today, in Japan, Disney Mobile is the top branded mobile content provider. The Japanese market, which enjoys a higher age demographic for the Disney brand, than in the United States, has a monthly subscription base of 3 million. The average customer pays between 100 to 300 Yen, per month, for a variety of services.

Revenues from the Japanese market have allowed WDIG to initiate new products and services worldwide. WDIG has leveraged existing distribution alliances with carriers around the world. Business has expanded into twenty-five countries, and includes more than six thousand assets across nearly twenty product categories.

**Management**

The Walt Disney Company has a long history of brand stewardship. Management knows that for a corporate culture to breed innovation, there must be a stimulating work environment. To this end, WDIG management has set in place a creative culture that is fun and exciting.

Brand characteristics, and brand management are the key strengths of the WDIG team. Expertise is finely tuned such that the company strives to create evergreen properties. Moreover, the company has taken off its blinders, so to speak, and has begun to shy away from an orthodox leadership approach, based on profitability at all costs. The mode of thinking now, is to a more progressive four to five year marketing strategy, weighed heavily on emerging technologies.

This new strategy has caused a reflection and review of the current business processes. Not only can WDIG's deep industry expertise be used to manage existing brands, but it can be expanded, repurposed and recommitted to bring the same level of attention to interactive new media.

With this new understanding, WDIG intends to strategically expand its talent base. Hence, management is actively pursuing an expansion of its labour force at a number of levels.

For WDIG, the path to where it is today was one of trial and tribulation. Over the course of a six-year cycle the company witnessed an oscillating employee base: It grew from 300, to 2800, down to 500, and back up to 800 employees. Management learned that growing too fast is too difficult.

The approach now is to segment the business into two distinct areas: mature business and emerging business. Mature businesses are devoted to capturing market growth and managing costs aggressively. The emerging business segment, though results oriented, has its sights set on a profitable business model over the next five years.

In summary, the lessons learned are: Manage the employee base so that fixed costs remain within budget. Also, "do not bite off more that you can chew."

**Technology**

The central development team, based in North Hollywood, California, is involved with the creation of all mobile applications. These include: music/ringtones, games, data services and video. In many instances, product localization and worldwide distribution are performed at the facility in North Hollywood. By centralizing distribution, WDIG has the ability to enforce high quality control over all its content.

For the most part, WDIG relies on Windows-based computers and software applications. Most commercially available software, from web development tools, to wireless applications development environments are in use. The company uses proprietary software for publishing. Proprietary software is most germane to video and data service applications.

In the wireless industry, WDIG does not extend influence over carrier implemented technology. Operators tightly control network software and applications. If a company has a desire to present a new 3D rendering engine, porting software, or a better graphics algorithm, to WDIG, that can be applied directly to the content at hand, rather than on the network, then WDIG would be interested.

Looking a few years out, the technology that may have the greatest influence on business for WDIG is WiMAX. Since carriers control network content, payment streams for services and products are easily monetized. In North America, subscriptions are the general rule. WiMAX opens this business model so that small developers can create content and distribute it for free. As a content company, WDIG has always been in favour of more distribution channels; however, with one caveat: It must exercise control.

### Collaboration and Strategic Alliances

WDIG has in the past, and continues in the present, to subcontract. The fact is that most of the development work is subcontracted to various regions around the world. All of the game development, from storyboard to writing code, is outsourced. Every process, including data services, quality assurance, testing and porting to various devices, is subcontracted worldwide. The only exceptions to this are the music genres, which are developed internally.

Though WDIG has had contracts with firms in India, Eastern Europe and other places around the world, the company prefers to work with developers in North America. The main reason is that, should a problem arise, company representatives prefer not to have to travel great distances.

It must be stated that, no matter how innovative the product or technology, WDIG never entertains the vision of becoming the first partner for a start-up company. There must be a significant history of the company operating in a professional and successful manner. WDIG seeks references and dedicated resources to any project. In fact, it is common for WDIG to perceive, that once a contract is signed, WDIG is that company's best customer.

A few successful technology partnerships that are ongoing are with Tira Wireless – Toronto Canada, AQ -- Washington DC and Qualcomm -- San Diego. There is also a licensing deal between Starwave Mobile, and Canadian-based Horn Abbott Ltd, for the properties relating to the board game Trivial Pursuit.

If one had a chance to summarize a few of the reasons that past collaborations failed, the list would include lack of resources; timely delivery and failure to stay on the curve of technology.

### Investment

The company's top priority for investment is addressing the scarcity of creative talent within the wireless industry.

All projects are internally financed.

### Company Contact

Mr. Larry Shapiro
Executive Vice President and General Manager
Walt Disney Internet Group
5161 Lankershim Boulevard
North Hollywood, CA 91601

Telephone: (818) 623-3280
Fax: (818) 623-3637
E-mail: larry.shapiro@dig.com

**Warner Bros. Animation Inc.**

15301 Ventura Blvd, #E
Sherman Oaks, California 91403

Web: http://www.warnerbros.com

Warner Bros. Animation (WB Animation), a Time Warner Company, is one of twenty-one divisions within the multifaceted Warner Bros. Entertainment subsidiary. WB Animation performs various forms of work-for-hire, and special effects 3D compositing, based on its library of properties. The firm's competencies are in television, and made-for-video productions. Feature films are not a significant part of this division's business.

In the late 1990s, as technology-driven processes swept through the entire animation industry, so too did the paradigm shift resonate at WB Animation. Going from 2D to 3D productions techniques was an evolutionary market force. Subsequently, WB Animation transitioned its core staff to consist predominately of CGI talent. Today, the company maintains 40 full-time employees. It hires talent on a project-by-project basis, and has been known to temporarily grow its ranks to over 100 employees, to accommodate a new production cycle.

Though most of the industry has implemented sophisticated production processes, storyboarding and hand drawing remains a staple of the early stages of almost all television projects at WB Animation. This is a tradition that has worked well in the past, and continues to serve the needs of the modern organization.

As for advertising, WB Animation produces between five to six television commercials annually. Television projects are a major part of this company's business. In addition, the firm develops cartoons for the Internet using Macromedia's Flash software.

The international market is an important driver for business at WB Animation. Its most recent project, is the repurposing, of the library property "Tom & Jerry", for the European and Asian markets. Revenues from international markets are proving to be a steady replacement for the slowly eroding domestic television market, which has been decreasing for several decades.

In the 1970s, domestic television licensing fees provided enough revenue to cover animation production costs. By the 1990s, domestic fees were approaching only one-half the total cost of production. In 2005, domestic licensing fees typically cover one-quarter of production costs.

"Tier 1" studios, like WB Animation, who insist on a high quality finished product, generally pay the highest industry fees for production work. Thus, these types of production houses have sought international collaboration to offset rising production costs. With the every increasing search for low cost labour and the best production support, WB Animation has traversed the world, starting in Canada and Japan, then Korea and now China, Taiwan and India.

To produce the industry standard twenty-six episode series, within the timeframe of nine to twelve months, requires a deep talent pool. Thus, WB Animation has a long history of seeking simultaneous production support from a variety of geographical locations.

### Management

The company's brand in animation is one of legacy – *Loony Tunes and Batman*. Management considers quality, creativity, and compelling animation to be the deciding factors for maintaining its leadership.

Since WB Animation is a production house, there is no direct contact with the consumer. However, in support of a network initiative, management has, on occasion, conducted focus group testing for new projects. Television networks sell to the customer, and are the caretakers of the customer relationship.

Despite dedicated stewardship, and the written requirements on any project, management knows that a market hit in the entertainment world cannot be predicted. In a production-based business, a company is only nine to twelve months away from doing nothing. To sustain a healthy cash flow management must balance reactive activities, with proactive-based activities.

In addition to managing production schedules, budget and personnel, management also plays a key role in division corporate strategy. Due to the continued fragmenting of viewership, and thus the constant fluctuation in advertising revenues, WB Animation maintains an adaptable business model. Market channels, from television networks, to DVDs, to games, to toys are continually monitored. In is not uncommon for the division's business plan to change annually.

### Technology

This production company uses a variety of off-the-shelf development software tools and suites, for compositing, ink & paint, real-time playback. The use of the different software applications is at the behest of the specifications of a production.

Because of its large collection of assets, WB Animation uses a digital asset management solution from German-based Canto. The company's product is called "Cumulus". The solution offers the enterprise, as well as a single individual user, the flexibility to manage and archive all types of digital assets.

Over the next three years WB Animation suggests that the strides made in sophisticated 3D modeling techniques will have the most impact on its business.

A contributing factor, to the changing way business is conducted, is the speed with which connectivity has improved with overseas operations. This, along with the expanding Internet, will bring new distribution channels.

Internal to the company, technology is also being felt in the process orientation of business. The recent adoption of the SAP Business Suite proves a level of departmental integration

that never before existed. Since the solution has unlimited scalability, it will be progressively implemented across the broader corporation, allowing greater efficiencies in the future.

### Collaboration and Strategic Alliances

Successful past collaborations, many of which continue today, are with companies in Canada, Asia and India. WB Animation has worked with numerous production studios for many years. The company plans to continue to collaboration when warranted.

WB Animation looks for the best work, for the best price, while maintaining the highest quality standard. It should be emphasized that the company places quality ahead of price.

As a rule-of-thumb, approximately twenty-five percent of a television production is outsourced. For feature films, WB Animation is the subcontractor. For direct-to-video, generally twenty to thirty percent of any project is outsourced.

A potential partner is someone that has shown that their work is on par with the production requirements of WB Animation. This means that there is a critical evaluation of prior work for any subcontractor. The company also requires that a subcontractor have a history of delivering work to other clients that is on time, and within budget.

Work-for-hire generally involves two or three, sometimes four, production houses, in collaboration. When WB Animation has a requirement for thirteen episodes, there is typically a tight deadline associated with the deliverables. Collaboration becomes a requisite.

A few of the difficulties with subcontractors have mainly been over creative differences, or animation quality issues. The solution that has worked well in resolving these types of problems has been to bring in additional firms to help finish the project.

### Investment

Production quality is probably the highest investment priority, and the most relevant to the company.

Co-financing deals are secured with buyers such as Cartoon Network and Warner Bros. Entertainment. However, most projects are internally financed.

WB Animation has used some government subsidies, in relationship to tax credits based on reimbursable expenses, for a few co-production projects around the world. Most co-production deals involved partners from multiple countries.

The company is always looking for creative methodologies for securing financing. WB Animation works to the philosophy that if most of the Warner Bros. Entertainment divisions are excited about a project, then internal funding is usually available. For a small company, a suggestion would be to use the financial resources of a larger firm keeping in mind that the small company's rights will be divided.

**Company Contact**

Mr. Andrew M. Lewis
Executive Vice President and General Manager
Warner Bros. Animation Inc.
15301 Ventura Blvd. #E
Sherman Oaks, CA 91403

Telephone: (818) 977-8317
Fax: (818) 977-8070
E-mail: andy.lewis@warnerbros.com

**Wild Brain, Inc.**

660 Alabama Street
San Francisco, California 94110

Web: http://www.wildbrain.com

From a modern-style warehouse studio, located in San Francisco, Wild Brain's award-winning animation takes shape. For over a decade the company has continued to develop, and produce, content for feature film, television, commercials, and interactive markets around the world. The company has commercial representatives in New York, Chicago and Los Angeles.

In becoming the largest full-service production company in Northern California, Wild Brain established a client list that includes almost every large media and entertainment enterprise in the businesses. It also fulfills advertising contracts with the most notable commercial brands in automotive, apparel, food, and retail. Having had success in each of these market segments, the company's strategy is to continue down the same path.

**Management**

Management understands that one cannot be successful in a dynamic business market, such as media and entertainment, without taking advantage of international business opportunities; More specifically, in leveraging overseas partnerships. The process is predicated on sound business partnerships. Wild Brain's recipe for success has been a mixture of leading edge visual art, technological innovation and great design techniques. Many of the advances made in software solutions underscore these points.

Figuratively speaking, the market for computer generated (CGI) filmmaking is still in the "adolescent" stage. As part of a long-term strategy, Wild Brain desires to expand its internal ideas. Paramount to this is to have more of a stake, or ownership, in the intellectual property it develops. This would imply more co-production deals, and more opportunities for all parties to share in the profits. There are many more things to explore and experience that the computer, software, and the creative mind have yet to bring us. Wild Brain wants to make an impact in what it does best – character animation.

With each new customer, project, and technology there comes a need to invest in resources. Not only acquiring technology, but integrating it into the company's business process is important. Management is keenly aware that with every project there is never a bottomless pit of money. The budget must be managed within the framework of fiscal conservancy.

A salutiferous achievement by Wild Brain, announced publicly, on September 30, 2004, that Miramax Films, Dimension Films and Wild Brain, Inc signed a multi-year, multi-film agreement to co-finance and co-produce CGI animated films. Under the agreement each participant is to finance 50 percent of the production costs on agreed upon projects. Wild Brain gains worldwide distribution for film content it produces and pays releasing costs. The

technology, and creative pipeline, will surely be augmented, over the next several years, to support this effort.

### Technology

Internal to the company there exists an information technology group well versed in production software. The company uses many industry-standard 3D compositing and rendering software tools. However, it manages its asset database strategically, and often writes its own software tools for Alias' Maya.

New technology solutions are always of interest to Wild Brain. The company has traditionally attended tradeshows, such as the National Association of Broadcasters (NAB), and Siggraph, in search of emerging technologies.

The future of production technology most important to Wild Brain will be in the power of compositing and rendering software tools. In addition, broadband access will be useful in that it will facilitate working with partners globally. It will also provide continued expansion into new markets, such as wireless.

### Collaboration and Strategic Alliances

Subcontracting has always been a strategy for this firm. The world is "flattening out", in the sense that business is more easily conducted in the entertainment industry on a global production basis, than any time in the past. Hence, Wild Brain forecasts that as project workload increase, outsourcing will change proportionally.

As a rule-of-thumb the percentage of a project that is subcontracted is a function of the type of content that is being created. For commercials, it is a very low percentage, generally less than 5 percent. For feature films, it can go up to 40 percent. For television productions it ranges between 50 to 60 percent depending on the client. The deal financing structure sometimes plays a key role in the location of a production.

The qualities that Wild Brain looks for in partners are much like themselves: competitive pricing and top quality. Location of the organization is often irrelevant. Therefore, overseas animation production companies in Asia have been a large part of the portfolio.

Failures are not often talked about, but everyone has them. The most common seem to be communication failures, and schedule slippage. There are no easy solutions when they arise. One just works through it at the time, and next time, its generally advisable to work with someone else.

### Investment

For the past ten years, the company has grown with the philosophy of fiscally conservancy. It has always valued its people, and their talent, as the most important investment.

Now that the company has entered a multi-year expansion phase, through its key contract with Miramax, it has formed a financial partnership with investment holding company

Syntek Capital. Primarily based in Europe, Syntek Capital has offices in Munich, London and New York.

**Company Contact**

Mr. Jeff Fino
Executive Producer
Wild Brain
660 Alabama Street
San Francisco, CA 94110

Telephone: (415) 553-8000
E-mail: jefff@wildbrain.com

## 2005 International Consumer Electronics Show

Las Vegas Convention Center
Las Vegas, Nevada
January 6 –9, 2005

Reported by: Thomas Palamides, Canadian Consulate General, Los Angeles.
Report Date: January 10, 2005

### Summary

So you want to see a compact superheterodyne transistor that is self-programmable, talks, and coordinates a family's daily dietary needs for wireless and audio. Well, this illusive bugger was not to be found at this year's show. That did not stop over 130,000 participants, from 110 countries, from touring more than 1.3 million square feet of exhibit space at the world's largest annual tradeshow in consumer electronics. CES has become the "test track" for a wide range of new, and innovative, electronic products for the home, car and individual.

According to the Consumer Electronics Association (CEA), the five technologies to watch in 2005 are: Media servers, portable entertainment, hybrid white goods, innovative gaming, and telematics.

Since the Internet Bubble, in 2000, online sales are on the rebound. For consumer electronics, market traction is in specialized products for purchases under $USD500.

With the ever-increasing purchase of higher-value consumer electronics, related to the home infrastructure, there are new financial models emerging. Homebuyers, seeking concomitant infrastructure in entertainment, and networking technology, are expensing the cost into the mortgage.

The distribution of digital content delivered to the home remains fragmented. With the gallop of technology, new entrants are coming. Downstream, the distribution of digital content inside the home is up for grabs. Within the domicile, consumer electronic brands reign supreme; however, PC-centric technology heavyweights are at the starting line.

Flat panel display technology sales are hot. For 2004, the industry is rapidly approaching $USD1 billion in sales. DVD sales are also hot. Fourth quarter sales in North America should set a record.

Mobile phone users continue spectacular growth. Worldwide subscriber base has surpassed 1.5 billion.

CEA Market Research department has conducted a study entitled "Five Consumers to Watch." The buying habits of each group are unique and are ones that every sales associate and marketing department should know. The greatest challenge for the retailer remains overcoming a bad experience a customer has had, regardless of his or her demographic group.

### Report: International Retail Market Overview and U.S. Consumer Income

At $USD600 billion, the tried-n-true method of box retailing remains a bulwark for the US economy. Of that, the U.S. consumer electronics industry comprises $USD109 billion. In 2004, the general retailing industry grew 6 percent. By comparison, retails sales fell in Japan and Germany, the two largest economies after the U.S.; however, in China, retail sales increased 13 percent in 2004 from a year prior – slightly more than twice the growth rate of the United States.

According to the Bureau of Labor Statistics, the number of workers earning over $USD50,000 more than doubled between 1996 and 2003 to 22.9 million. In addition, those earning over $USD100,000 annually more than tripled to 3.6 million. The median household income in the US is $USD45,000. As measured by CEA, the average American household purchases $USD1,200 worth of consumer electronics each year.

### Online Sales

In 2004, premium-priced toys appealed to the consumer. More affluent parents, and some grandparents, searched for merchandise that was original, and of higher quality. The high-ticket retail market is comprised mainly of online vendors, catalogue and smaller toy specialty stores, which the Toy Industry Association estimates to represent 10 – 12 percent of overall $USD20 billion in U.S. sales. As estimated by Forrester research, this market is expected to grow at 8 percent annually.

### Home Networking

According to Instat/MDR, the home networking market will expand from $USD8.1 billion in 2004, to $USD17.1 billion by 2008, driven primarily by broadband deployment and consumer demand for entertainment. In March 2004, Sony launched its New Home Entertainment Solutions division to offer complete pre-integrated home entertainment systems in packages priced from $USD10,000 to $USD25,000. If traditional electronic companies can work with homebuilders, to directly install infrastructure and systems during construction, the cost can be financed with the mortgage. Such "bundled options", which have traditionally been known as "up selling", have now taken centre stage for homeowners trying to retain a high avant-garde resale value.

Though today's consumer is more focused on entertainment, such infrastructure improvements lay the foundation for improvement in automation for Heating Ventilation and Air Conditioning (HVAC) and control of lighting. Potentially reducing energy consumption – of which entertainment has always remained segregated; however descriptive adjectives such as "thinner", "flatter", and "skinnier", are ubiquitous in consumer electronics, but with imagination, may be construed as terms for energy conservation. What about "sexier"?

### Digital Content Inside the Home

The delivery of digital content to the home requires a link to the outside world. Competing for this market are the cable companies, telephone firms with Internet service providers

(ISPs), satellite broadcasters, and soon to come, wireless operators and power line utilities with partners. Once content arrives at the home storage becomes the issue. Is it stored at the distributor and downloaded at will? Is it stored locally in the home? Which method makes the most economic sense? For entertainment conglomerates to buy-in, each method must encompass some type of security. Will the security be embedded? Will third party software play a unique role?

Consumer electronic companies want to make the living room the centre of the digital home; however, traditional PC focused technology firms are targeting this "arena", as an extension of the "entertainment, anytime, anywhere market." The consumer electronics firms bring a philosophy of "ease-of-use". The PC focused firm brings "more functionality and power". The PC centric client base, whether tech-savvy individual, or a cost-conscience business, has always been more patient with the evolution of the technology than the general consumer. The mass consumer desires "plug-n-enjoy" technology. Building solutions through outsourcing has been a main stay of the PC focused industry. Maybe some of the best business practices of the PC centric industry will provide a competitive advantage to gain entry into this emerging market. This will also leave plenty of room for small, niche players to introduce technology, supply sub-components and develop software applications.

### Flat Panel Screens

Sony, Samsung, Toshiba, Panasonic and others are now manufacturing plasma screens that measure four inches, or less, in thickness. Research has shown that large-format flat-panel sets were one of the hottest selling products at retail. Consumer Electronic Association (CEA) Market Research data indicated that 412,000 flat-panel sets were sold at retail over the first three months of 2004, generating almost $USD700 million in revenue. Liquid crystal display sets accounted for two-thirds of the sales, while higher priced plasma display sets accounted for the remaining one-third. Demand for flat-panels is being fuelled by strong adoption of DVD, direct broadcast satellite (DBS), digital cable and HDTV technologies.

### DVDs and Hollywood

Since the DVD format was launched in 1997 the market for Hollywood movies has grown significantly. According to the Digital Entertainment Group, in 2001, annual shipments were more than 250 million units in North America alone. It is estimated that, for 2004, annual shipments will be above 1,300 million units in North America. That is an average of four DVDs sold annually for every man, woman and child in North America! Analysts state that, as a result of gift giving and price-cutting, 40 percent of the $USD16 billion in annual DVD sales occur between October and December.

Most sales of DVDs occur at box retailers such as Best Buy Co., Wal-Mart Stores Inc., Target and Costco Wholesale Corp. It is no secret that DVD sales are the single most profitable revenue stream for Hollywood studios. Therefore, studios more often than not, juggle the theatrical release date to maximize consumer consumption of the DVD format. For instance

– Pixar Animation Studios moved the expected hit "Cars", from Thanksgiving 2005, to June 2006. This means that the "Cars" DVD release date will be only a few months later - just in time for the Christmas shopping season. Another example is DreamWorks. It announced it moved its "Shrek 3" release to May 2007, less one assume a similar reason. Was not "Shrek 2" the number one grossing movie in 2004?

### Video Games

Sales of video games have steadily increased year-after-year. According to the Entertainment Software Association (ESA), the trade group that represents US computer and video game publishers say that game players have grown older. In fact, about 11 percent of game sales in 2003 in the US came from M-rated (Mature) games. For 2004, the industry as a whole is approaching $ USD8.0 billion in annual sales.

### Cellular Telephones

According to the International Telecommunication Union (ITU), as of June 2004, the number of mobile-phone subscribers worldwide has reached 1.5 billion. This is a doubling since 2000. The value of the global wireless industry reached $USD414 billion in revenues in 2003, ten times the amount it was just ten years earlier. The US census bureau has reported that the number of mobile phone users in the US reached 159 million in 2003. As of November 2004, CTIA lists the tier-one carriers in the US as having the following number of subscribers: Cingular/AT&T with 47.6 million, Verizon with 42.1 million, Sprint/Nextel with 38.5 million (figure includes affiliates and MVNO partners) and T-mobile with 16.3 million. The next frontier is an expansion of more data services by all carriers. Look for 2005 to bring interesting developments, such as local television news clips to the phone.

### Consumer Market Demographics

CEA Market Research has identified five unique demographic groups that have specific purchasing habits: women, seniors, teens, African-Americans and Latinos. In addition to be influential in purchasing decisions, women have been noted as focusing on the practical applications of technology, rather than on technology itself. Seniors, who are 55 years of age and older, tend to appreciate a trusted brand name and a good warranty over price, or user-friendliness. Teens want an out-of-the-box solution, but tend to personalize the device. Layaway plans are a useful vehicle for teens that dream big, but require birthday money and part-time work to pay for the purchase. African-Americans make careful buying decisions that include a good warranty. They also seek extras in the form of unusual shapes and sizes and interactive features. Latino-Americans are knowledgeable buyers, but seek more support in Spanish-language collateral materials, packaging, website and, particularly bilingual sales associates on the retail floor.

### What does it mean for Canada?

This report has outlined several consumer market segments in which Canadian businesses can participate. As a small firm, or new entrant to an emerging market, it is difficult to go up

against a major consumer brand. However, often times the dominant market player looks for innovation from a smaller company.

With several of the aforementioned markets in potentially the hundreds of millions of dollars in annual sales, there is certainly room for small players, and medium sized players, alike. Do not hesitate to seek a strategic relationship.

The first step in a winning strategy in consumer electronics would be to correctly position one's company with a US-based company, an Asian-based conglomerate, or a European-based multinational, with US market reach.

## Conclusion

Retail sales of consumer electronics remains a vital segment of the US economy. People like to shop, and Americans are one of the best at this time-honoured tradition; however, CEA Market Research indicates that only half the buying public comprehends advertisements for consumer electronic products. Furthermore, of those surveyed only 40 percent believe that product designers have difficulty truly understanding consumer needs – reliability, value and simplicity.

With many new markets emerging, opportunities abound for those who are able to innovate and execute a solid marketing strategy. Consumer electronics is a global industry – so think globally. This market will continue to grow.

More information regarding the 2005 International CES show, please go to: http://www.cesweb.org

## CTIA Wireless I.T. and Entertainment 2004

Moscone Center
San Francisco, California
October 25-27, 2004

Reported by: Thomas Palamides, Canadian Consulate General, Los Angeles
Report Date: October 29, 2004

### Summary

This reports reviews the implementation strategies in the enterprise for RFID, and wireless handheld devices. It also reviews a select number of the evolutionary steps that have occurred in the over-the-air provisioning systems in cellular networks. In addition, a summary of Apple's role in evolution of video compression technology as it relates to 3rd Generation networks is presented.

Enterprises have been slower adopters of wireless technology than consumers. Thus consumer technology often influences what may be adopted at the corporate level. Research is sighted referencing consumer trends as it relates to personal preferences and viable business models. Subsequently, the cat-n-mouse relationship that cellular carriers often play with their consumers is reviewed. Is it safe to take the cheese?

The report concludes with a summary of low power, short range, long battery life industrial wireless solutions based on the IEEE 802.x industrial standard.

### Report: RFID Implementation in the Real World

The conference opened with a morning session devoted to RFID technology. Instead of speaking on the evolution of the technology, the speakers focused on the implementation of solutions within an enterprise. The most important "take-away" from this session was that over the next several years the majority of market growth, as well as IT software and hardware spending, would be focused at the edge of the enterprise network, rather than on core technology and enterprise-wide software solutions.

The process by which an enterprise can implement a real-world RFID edge-based solution often traverses through a "phase-in" program. Understanding each of these steps is critical for success in any firm who chooses to work with a system integrator, or not.

Phase 1) Perform an analysis of commercially available vendor hardware.

Phase 2) Hardware arrives at firm (i.e. Plug-n-Play?).

Phase 3) Hardware is installed and running.

Phase 4) Attempt is made to integrate hardware/software solution into company business processes.

Phase 5) RFID disillusionment because of technical complications, budget shortfalls, and manpower requirements.

Phase 6) Company management determined to make it work.

Phase 7) Apply an edgeware strategy:

- Collect data from multiple edge devices
- Apply a business context to edge data.
- Distribute business logic to the network's edge.
- Create "actionable" business events.

Phase 8) Successful RFID Implementation.

Phase 9) RFID begins to drive real value for the enterprise.

**Implementing Wireless Solutions within the Enterprise**

Within an enterprise, flat rate pricing usage models currently help to manage IT costs. Other business model solutions that have been used in the past are device management, data management, remote diagnostics and software provisioning; however, many businesses today have no real-time method for managing wireless costs and usage.

To the employee, an enterprise mobility solution is wholly embraced, when it is easy-to-use, and simple-to-learn. From the perspective of the enterprise, network compatibility, security, system reliability, and total-cost-of-ownership [estimated to be between $1000 to $2000 per year for a typical device (i.e. laptop, handhelds...)] are the drivers.

Employees have always attempted, and continue to bring, into the enterprise, consumer-centric wireless devices. This has historically caused many corporate IT departments to push back on implementation, mainly because of data security issues, which are a result of misplaced devices, peer-to-peer data sharing, or even the threat of a virus infection to the network.

With the diversity that exists among enterprise networks, the plethora of devices that reach the market every year, and the tedious nature of application integration requirements, the keys to success are often out of reach of most corporate IT department resources and budgets. Hence a regimented approach, using middleware, is proving to be of greatest value in today's real business world. In essence, using a middleware solution allows application builders to focus on the application integration, concomitant with business processes and workflow, and not on technology.

The keys to implementing a middleware solution begin with asking the right questions. This has to be a task-oriented approach, rather than an application-oriented approach. This means that instead of asking: How can I get my applications to the field (wirelessly)? The question should be: What are field people doing, and how would a wireless solution help them to do it better?

Next is to understand that an enterprise may have to accept, and embrace, multiple devices, and networks, to achieve good results. Therefore, this may best be accomplished, as first, by building small, pilot projects. Subsequent iterative steps are used to introduce an enterprise-wide program. One model that has worked successfully in industry is the use of a hybrid client/server. A thin client model is used to push messaging to employees. Over the long run, ensure that internal IT support is forthcoming.

Several years from now different solutions will address cost-effective ways to manage, and provision, handheld devices within the enterprise network. One such solution is from Intel. It involves remote device provisioning, management of system configuration, operating system and firmware updates and other real-time diagnostics solutions. Intel has established a proof-of-concept, while working with a university. The goal was to define CIM-capable building block within a device that could be managed across multiple networks, and below the provisioning level of the operating system within a device. Such technology would allow the network to have a full understanding device parameters, without the device ever requesting information from the network. Therefore, future handheld devices would include only hardware and firmware. The enterprise IT department would have the flexibility to load the appropriate operating system, application software and corporate data necessary for the employee's job. To learn more about this technology please go to http://www.intel.com/technology/systems/

**The Evolution of Over-the-air (OTA) Handset Provisioning Software in Cellular Networks**

With the ever-increasing sophistication of the cell phone, and broadband data networks, come more software conflicts. The personal computer industry witnessed hardware/software integration problems years ago, now the cellular phone industry is experiencing the similar trauma.

Though OTA software provisioning has been around for several years, on early data networks, the level of sophistication necessary to keep everything "in tune" has reached new heights. OTA provisioning is an important evolutionary step for the industry as a whole at it keeps carriers, as well as handset vendors, from becoming IT support organizations.

According to leading research analysts, currently ten percent of all mobile phones sold contain inherent software defects. As a result 4 percent are recalled, 10 percent are taken back to retail vendor to re-flash a phone's memory, 29 percent are refurbished, and 58 percent are simply replaced with a new model. This has lead to the average cost associated with software problems to be over $100 per hand set.

OTA systems involve the use of a standards-based device management server installed on the carriers network. The server centrally manages firmware, and software updates, for any Open Mobile Alliance (OMA)-compliant device.

The way it typically works is that information is automatically gathered from the device by software "agents". The data is analyzed using sophisticated "rules-engines". An appropriate resolution is retransmitted back to the device. As a result, both carriers and handset vendors reduce the risk of deploying 3rd Generation capable devices, reduce software maintenance costs, and improve customer satisfaction.

Over-the-air software upgrades, are currently being deployed on Tier-1 Asian-based carriers, such as NTT DoCoMo in Japan, and SK Telecom in Korea. Many European-based carriers have made the decision to implement 3rd generation OTA provisioning solutions as well. By the end of 2004, the first Tier-1 US-based carrier to adopt 3rd generation OTA provisioning will be announced. It most likely will be Verizon.

**The Evolution of the Cellular/Consumer Relationship**

Though it is at the early stages, we have seen the worldwide phenomenon of wireless communications systems progress from commodity voice services, to differentiated data services. The technology continues to improve, modularization becomes more commonplace and software applications grow more capable. However, operators still want to differentiate themselves through customized services.

Review of the worldwide market shows that North America will begin to embrace two big emerging data services on mobile devices: Multimedia and 3D Gaming. According to CTIA, 96 percent of all handset sold today are data capable. Strategy Analysis predicts that worldwide revenues from mobile entertainment will grow from $8 billion in 2004, to $35 billion by 2008.

UK-based Vodaphone suggests that its users worldwide want to maximize their mobile experience through three concepts: time management, time out and killing time. This involves the fulfillment of four core needs of the mobile consumer throughout the day: Organization, Communication, Entertainment and Information. Consumers are open-minded about having data on their phones, only if it relevant to them.

Approaches ('the cheese") carriers are taking to lure customers to their network are:

- Simple-to-use handset with latest features
- User friendly and trackable charging mechanism
- Leading consumer brand co-partnering deals
- Bundled services or subscriptions

Research has shown that consumers will NOT change networks just to have content from a single movie, no matter how successful it is at the box office. There is only one content play that may force consumers to switch, and that is SPORTS. This is based on Vodaphone's consumer research in Europe. That said, research also suggests that there is no business model for content exclusivity.

As content rich data services become more prevalent, there is one looming question that the industry must address,. That is content that relates to: Erotica, Violence, Adult Chat, Location, Gambling, and Spam. Each of these categories is not federally regulated, to the degree of other mass-media industries are, such as television and radio, in the United States. If industry participants do not address it, government legislation will.

**Evolution in Video Compression Software and the role of Apple Computer**

The 3rd Generation Partnership Project (3GPP) is a collaborative agreement between Standards Development Organizations (SDOs) and other related bodies for the production of a complete set of globally applicable Technical Specifications for a 3G System. To this end, Apple's Quicktime-brand video compression software, which has its roots in the MPEG-4 technology standard, is an integral part.

Frost and Sullivan reports that among the three leading software video compression solutions - Windows Media, Quicktime and Real Player – Apple's Quicktime has 36.8 percent market share and growing. Apple stated that there are over 350,000 downloads of Quicktime, from its website, every six days.

To facilitate mobile multimedia messaging, the 3GPP and 3GPP2 formats are being built into all phones worldwide. Quicktime delivery trials are currently underway with twenty-five operators worldwide. At this conference, an Apple representative provided a live demonstration of Quicktime imaging technology across a 3G cellular network. The first demonstration was a digital camera video file (1.5Mb), loaded onto a laptop, E-mailed to a mobile phone, where it was viewed. The reverse involved a camera phone image, sent it to an E-mail account, where it was viewed. Each demonstration took only 3 minutes to complete. These high-speed data networks are available in select regions of the US today.

The next generation operating system from Apple, code named Tiger, and due out in Jan/Feb 2005, will introduce an advanced compression technology for video creation and playback called H.264/AVC (Advanced Video Coding), also known as MPEG-4 Part 10. This ultra efficient, fully scalable video technology produces higher quality video at lower data rates for everything from 3rd Generation, to High Definition (film grade colour and resolution). Tests have shown that when comparing H.264/AVC, with today's MEPG-4 Part 2 Codex, using same bandwidth data rates on a cellular carriers, the transmission time for a compressed file is reduced by a factor of four.

**ZigBee - Short Range, Low Power, Long Life Industrial Wireless Solutions**

There is a new standards organization, called ZigBee that has over one hundred member companies around the world. ZigBee's members are addressing the market needs of short range (1 – 100 meters), low power, long life (100 – 1000 days) wirelessly networks for

monitoring and control products. The technology is based on an open global standard defined by the IEEE standard as 802.15.4. A ZigBee network is vendor independent, self-healing, and can consist of up to 64,000 nodes.

Research analysts predict that this technology will become pervasive within the industrialized world. The first ZigBee-compliant products are expected in the fourth quarter 2004, with large-scale deployment commencing in 2005. Estimates are the 80 million units will be shipped in 2006, growing to 150 million in 2007.

Areas of industrial application are: Asset management, security, lighting control, building automation for heating, ventilation, and air condition, patient monitoring, and consumer electronics. To learn more please go to http://www.zigbee.org

**What does it mean for Canada?**

The majority of handset manufactures are overseas, but Canada does have a few niche players. Present at this conference were companies such as SierraWireless, best know for its 802.11 air interface cards, and now with its recently completed acquisition of Carlsbad California-based AirPrime, know for its embedded modules for laptops and handhelds. SierraWireless' most recent product is the Voq Professional Phone. This device incorporates a phone, messaging device and a Personal Data Assistant. It can also be synchronized with Microsoft's Calendar and Contacts.

Involving embedded audio software, there was Qsound Labs, Inc from Calgary at this year's CTIA show. Qsound has a patented audio enhancement tool which allows the digital audio listener to experience 3D surround sound. The company calls the technology Qsound. At this year's CTIA show, Qsound Labs, Inc., and San Diego-based PacketVideo, the worlds' premier independent provider of multimedia communications software for mobile devices, announced a licensing agreement for Qsound's micoO MIDI Synthesizer and Q3D positional audio components.

Canadian firms continue to form partnerships with leading hardware and software firms within this industry.

**Conclusion**

The enterprise has many options to consider when implementing wireless solutions. However, middleware promise to alleviate some of the difficulty in installing, and integration, a solution that is appropriate for one's business. Many of the issued that face an enterprise are issues that have occurred in other organizations. Working with an experienced integrator may be the best choice.

For companies who wish to create mobile content, the future becomes very appealing in the fact that devices are becoming more amiable toward media rich content, and the

networks are becoming more capable. Carriers better understand the preferences of their consumers as well. Hence tailored services ("the cheese") to attract and retain customers is going to be used to a greater extent worldwide. Moreover, there is an expanding need for data rich content, both ported and original, to multiple carriers worldwide.

With the advent of the ZigBee standard new markets will emerge for low power control and monitoring devices. The most interesting fact, from a commercial standpoint, is that these low power devices can be easily retrofitted into existing buildings.

For more information regarding CTIA conferences in the future, please go to http://www.ctia.org

## Digital Hollywood Conference 2004

Loews Santa Monica Beach Hotel
Santa Monica, California
September 27-29, 2004

Reported by: Thomas Palamides, Canadian Consulate General, Los Angeles
Report Date: September 30, 2004

### Summary

A few years back, my half-decade-old son asked: "Can people on TV see me?" I flippantly replied: "Don't be silly. They're just images." In actuality, television networks, cable companies, satellite-based service providers, cellular carriers, and emerging Video-on-Demand services, know more about you in this digital age, than you think. Subsequently, there is a perpetual battle for advertiser's dollars, and subscribers, that is a critical part of the ever-evolving, yet highly fragmented, global media and entertainment industry.

Without question, the entertainment market is more and more about "personal choice" – from the view of the consumer, as well as from the perspective of the advertiser. It is also about connecting, in real-time, to form VALUE - sometimes, if not always, based on ephemeris time.

So what emerging technologies are now at the disposal the television industry to selectively market programming and merchandise? How does an advertiser target its audience? How is the structure of film financing being influence by the investment community and technology? Where does money flow from to finance films? Who controls the industry metrics, and why may the industry be in for a shake-up in the near future? What can an emerging firm do to court the investment community? Where are a few of the leading financial institutions placing their bets? If these questions are appealing, please read further.

This conference attracted approximately 600 attendees. This report is a summary of only a fraction of the topics discussed at this conference.

### Report

#### Session: Wireless – Participation TV Programming and Marketing – SMS – Mobile and Telephony

Panellists:

Ross Levinsohn, SVP & GM, Fox Sports Interactive Media
Bruce Gersh, SVP Business Development, ABC Entertainment Group
Brian Levin, CEO, Mobliss
Keith Hindle, VP Integrated Marketing and Interactivity, FreemantleMedia North America
Chris Marlowe, Associate Editor, New Media/Technology, the Hollywood Reporter, Moderator

**How is SMS being used by television networks?**

Keith: The TV program "American Idol" brought text messaging to the United States. It was so successful that there were 13.5 million text messages sent on one carrier (AT&T). This was a home run. We now have to deliver to the sponsors how they can "touch" their customers.

Brian: All TV shows are looking to add SMS to their product offering, but it is a small revenue stream compared to existing advertising dollars. Consequently, the industry is taking "baby steps" to integrate this technology into its programming.

Ross: Tie-ins to television is a way of introducing Premium SMS (nominal fee per message –i.e. 50 cents). SMS has been free, but we need to get people use to it. I'm still not convinced that Premium SMS will work compared to soliciting consumers with generic sports questions. We are at the very early stages of user adoption. Premium SMS is an extension of the branding of the television exposure. Sports are just one vehicle.

Bruce: We charged people, via Premium SMS, to cast a vote for the "Sexiest Man in America." This was a tie-in with the characters in soap opera "All my Children." All these business models are not at the level we call successful. We are at the tip of the iceberg.

**What is conceptualized commerce?**

Bruce: This is a $2.99 per month subscription-based mobile service. The activity started about six months ago when we were developing the story line. The approach is that a character within the television show launches a product (in this instance, it was a fragrance), on an episode. On the same day of airing the show there is a simultaneous national launch of the product at retail (in this instance, at WalMart). Subscribers receive special incentive coupons to purchase products. The program will run all the way through the Christmas holiday season.

Brian: The subscription model is the only way that this business model is working. Americans are massive consumers. It is also mandatory to keep the content fresh, or consumers loose interest. We are giving the public things for free, and then we up-sell them to a purchase.

Keith: We have had great success with the "Idol" brand. It has been launched in thirty countries along with a text-messaging program involving Premium SMS. Prices vary between 20 – 80 percent of the mean pricing of fifty cents per message. Pricing is purely a function of the country. For example, in Canada, where there is a free landline, people still selected the premium SMS by choice. As a footnote, the music industry is starting to put "short codes" or SMS coding on its packaging. When someone purchases a CD at retail, they can then use there phone to receive a bonus item.

Ross: With Premium SMS we have to have a very powerful consumer brand to get people to move. One of the things that mobile integration is doing is that it is working hard to get a "brand" out of the clutter. That's what effective advertising should do. Using SMS is boding very well, because audiences are shrinking in all TV markets. Being only spots on TV anymore does not create value. Selling games on phones is a solid business.

**What hurdles face SMS within the television industry?**

Keith: Most of the learning has been "event-based" messaging. There typically is a set event in which a mobile program is built around. On the Premium SMS, we have been able to extend such as program with "bounce back". When a consumer elects to place a Premium SMS they send us a message. We know who they are, and we send them back a coupon, a free mobile game trial, or the like. We have got a very good up take in this type of selling.

Bruce: There is a natural tie-in to reality TV, and sports, for Premium SMS, because most TV shows are scripted. However, I'm still not sold on whether the business will work.

Ross: People, when they watch TV are passive. The people we want to interact with SMS are younger, but they are active and watch less TV. Maybe being connected to a console game, or a cell phone game may be more successful. In addition, we have done some local things. In professional baseball, we are working with the Seattle Mariners with a test program using Premium SMS. In addition, we believe that fantasy would be a great market.

Brian: Mobile compatibility is the biggest stumbling block. Everyone doesn't have the same phone and functionality of the phone becomes an issue. In addition, we are beginning to see game publishers become more proactive in terms of sponsorship for Premium SMS by advertising their own games. An example of this is Sorrent Software.

Keith: I can't do a significant sponsorship deal unless I can deliver multiple wireless carriers. We need a better business model than what we have today. However, we can offer different deals, to different wireless carriers, because they know their segmented markets. Global brands are looking to do more and more advertising on the "push back" side of the Premium SMS service.

**Session: Innovative Film & Entertainment Financing: From Access to Capital markets and Securitization to Structural Innovation, Tax Advantages and Equity Distribution**

Panellists:

Mr. Isaac Palmer, SVP, Corporate Development, Paramount Pictures
Mr. P. Clark Hallren, VP, JP Morgan Entertainment Industries
Mr. Gary Adelson, Managing Director, Houlihan Lokey Howard Zukin
Ms. Cindy Wilkenson Kirven, VP Financing and Business Affairs, EndGame Entertainment Fund I
Mr. William Amon, Tax Partner, Lead Tax Services Group, Deloitte and Touche
Mr. Hassan Hiah, managing Director, Media and Entertainment, Intel Capital, Moderator.

In 2003 the average box office take, for a major US Studio in Hollywood was $68 million. Of that total, $38 million was generally allotted to P&A (Print and Advertising) activities. It is the big movies that sell and generate large ancillary market revenue. People want to pay for only big budget movies.

Individual films are still a struggle to raise investment. Foreign market pre-sales help secure debt-lender financing, but the market is becoming more competitive. Advice for independent film producers seeking funding: Do not turn your movie into a road show.

**What is the overall view of the market for film financing?**

Isaac: I think it's good at this moment in time. There is more interest in film structuring deals, such as the New Millennium deal, and the DreamWorks deal of recent times. This is positive for the industry. Certain countries, and certain US States, such as Louisiana and New Mexico, have been in a very good position with tax incentives for filming.

P. Clark: I believe that DVD sales have revived people's interest in content. The market is very supportive of this type of solid revenue stream. There is now competition among bankers for deals.

Cindy: We are seeing a lot of co-financing international deals. Our company is similar to a "universal puzzle piece." People come to us needing only a fraction of the total project budget.

Bill: US Federal Tax laws do not offer incentives for the film industry. On the other hand, the German funds are. What I mean, is that a film producer receives an ordinary deduction for filming in Germany going in to the project. Coming out, there are no capital gains on the profit essentially. This is film production alchemy.

**What is a "Slate" deal?**

Isaac: Investing in movies is no longer a rich man's hobby. What we are seeing is that different entities are bringing so much money to the table that they are requesting "slate" deals. A slate is a sting of movies, extending over a fixed production time, most commonly one to three years. Among the investors we are seeing are: Bank Interests from around the world, Insurance Firms, and Equity Investors. A lot of the equity investors are privately placed; the dollar amount per unit is a secret, but it often ranges in the millions of dollars per unit. A deal may be structured such that an equity investor invests in a single picture, or a percentage of the overall slate.

Gary: Historically "slate" deals have returned fifteen percent annually, but it's getting higher because of lucrative DVD sales. Two or three years of slate is less risky than a one year. However, what paybacks, what rate you get, what rights you have, are all negotiable in the deal. The average Hollywood studio has a lot of vertical markets in which it makes a lot of money. Often times, ancillary market revenues are a lot more than the take at the domestic box office.

Hassen: A release slate for a major Hollywood studio is anywhere between 15 to 20 pictures per year.

**What is the impact of broadband communications on the movie industry in terms of control of the content?**

Isaac: Studios want the worldwide distribution rights to a property. One actually pays the studio to do this. Studios also try to control the copyright as well, but it is the distribution rights that are the most valuable. One can actually designate the "copyrightability" to a technically structured entity. Broadband rights are limited, but there is a stake-in-the-ground. Rights have to be granted on the extent that a technology exists. Sorting out who has the digital rights is coming. I personally don't think digital technology will affect film financing in a large way.

Gary: The studios are too large, too strong financially, and too sharp to let their content get out of their hands. The whole business is based on intellectual property, irrespective of how much the Internet thinks that it can distribute content for free.

**Session: Entertainment Concepts in Branded & Integrated Entertainment – Film, TV, Music, Cable, Wireless, Games & Broadband**

Panellists:

Mr. Charles Hirshhorn, President & CEO G4TechTV
Mr. Larry Tanz, CEO, LivePlanet
Ms. Linda Yaccarino, EVP, Turner Entertainment Sales and Marketing
Ms. Allison Johnson, SVP, Corporate Marketing, Hewlett-Packard Company
Mr. Ken Solomon, President FINE LIVING Network
Mr. Michael Kassan, Media and Entertainment Consultant

**What do you think is driving program integration with emerging technology?**

Charles: As you probably already know, G4 was a video game channel when it was launched. It has the largest 10 – 24 male demographic viewership of any channel. The appetite we have is very aggressive at courting advertisers, because we have a solid understanding of our market segment. Two deals I would like to mention are the one we did with Pringles Potato Chips. We placed a SMS code, for game play, on the underside of the plastic membrane. This was very successful. We also worked with JEEP for on a game capture project.

Allison: All content is moving to the digital realm. The question becomes, how does one participate in this shift, particularly when people have to pay for this shift. An amazing transformation is underway. It's all about providing the consumer with the value he or she desires.

**What's the real story on Personal Video Recorder (PVR) adoption?**

Michael: I submit to you that the PVR allows every individual, to have his or her own television network.

Larry: What has historically been an advertiser's problem has now shifted to become a problem of the networks, broadcasters, and distributors. If people are skipping ads, using services

like TiVo, then advertisers are going to start shifting their dollars for different types of ads, where results are measurable. This will cause a fundamental shift within the rating industry, and how metrics are analyzed.

Ken: FINE LIVING created niche programming that was focused, and addressed the people who had, and those who aspired to have. We are moving to a non-linear personal advertising model. How can we use media appropriately that works? If contextualization works, then people are more receptive to adopting change. The challenge is to work with the distributors, and advertisers, and content creators, to get people excited.

Peter: All advertisers are keen to the metrics within the advertising environment. How we address these emerging services from a tool standpoint becomes critical.

Ken: The biggest "meeting stopper" with a client is when the advertiser wants to know, quantitatively, if the ad is going to work. The two organizations, which basically have an oligopoly on the CPM numbers, are IAG and Nielson. (The CPM is a simple and widely used method of comparing the cost effectiveness of two or more alternative media vehicles. It is the cost of using the media vehicle to reach 1,000 people or households. The Cost per Thousand of any vehicle is computed by dividing the cost of placing a specific ad or commercial in the media vehicle by the vehicle's audience size and multiplying the result by 1,000). With emerging services this may soon change.

**Session: VC and Investment in the Entertainment & Technology Space: Games, Wireless & Broadband**

Panellists:

Mr. Jeff Allen, Managing Director, Rocket Ventures
Mr. David O. Higley, Managing Director & Head of Digital Media Technologies, UBS Investment Bank
Mr. Allen Sussman, Partner, Morrison & Forester LLP.
Ms. Sun Jen Yung, Director, Media Investment Banking, Deutsche Bank Securities, Inc.
Mr. Joey Tamer, President, S.O.S. Inc, Moderator

An economic recovery is undergoing, but people would like to see stronger job creation, which is not happening. The public capital market is seeing much more activity: Deals are getting done. But remember, only 25 percent of venture back companies ever go public. The rest are either mergers or acquisitions.

In 2004, there have been 140 IPOs year-to-date. This is up significantly from last year; however, the market remains choppy. There is a backlog in the system of $25 - $30 Billion. Most of this money, $27 Billion, is for IPOs.

One market segment that is "hot" right now is wireless games. To date, we have seen about $80 million flow to companies such as: Informa, Sorrent Software, Digital Chocolate, and

most recently JamDat (Nasdaq IPO on September 29, 2004). The question is: How many service providers will the carriers support? In addition, there is a discrepancy between the private and public markets in wireless. Private companies are going to have to show strong revenue growth in the near future to receive funding. It is also important for companies seeking funding to look at other sources beside venture capital.

**In terms of disruptive technologies, these financial professionals suggested a number of key areas to watch:**

Sun: The whole concept of Video on Demand (VoD) services has not been figured out in terms of a valid business model. NetFlix Inc. had improved the "Blockbuster Inc." business model. Akimbo, and Dave Networks, is offering a separate box, with tons of different content than television, but how will these companies transform over the years? How does one produce effective advertising for this space?

Jeff: The integration of TV programming with shopping. It could be a stupid idea, or it could be great.

**For early stage deals, there are important lessons that panellists shared:**

Jeff: Technology risk is the most common. Company may have a management team in place, but no product. The bulk of venture capital firms may not take a position in such a firm. The strategy should be to build up sales, and a better "mousetrap", to attract funding. VCs, become interested in "version 2". Company revenues may be out 12 to 18 months, but the revenue numbers have to very aggressive. Co-investing is always preferred to minimize risk.

Allen: In the media and entertainment space, content relationships, and distribution relations, are key for receiving funding. Investors once looked at taking warrants in the company, but now most want a percentage of the future revenue stream.

**For a company looking for investment, at any stage, the two most important "deal breakers" highlighted by the panellists were:**

Jeff: Not too many people would admit this, but there are certain financing firms that cannot be trusted because of past deals. If one comes to the table, then a deal will not proceed.

Allen: Proprietary technology is critical. This means patents, and copyrights. Showing that the company can attract high multiples is a requirement. Sarbanes Oxley 404 Internal Control is the necessary way to verify accounting methods.

Sun: In addition to a strong management team, and a proprietary edge, which are often cited, there is a numbers visibility, and numbers credibility issue. The accounting has to be real and valid.

David: There has to be growth and market potential with the company's industry. In addition, the client has to be looking for help. Good entrepreneurs are always looking for advice.

## Conclusion

There is more time poverty among television and film viewership today than just a few years ago. Television studios, and interactive media groups, are looking at innovative ways to court viewers, customers and advertisers. In return, advertisers are beginning to demand more efficient metrics.

Companies that have innovative technology and ideas, in wireless, broadband, and VoD, may be in a very good position to complement Hollywood's emerging marketing activities.

To learn more about the other areas of discussion, please go to the conference website http://www.digitalhollywood.com

## 4th Annual iWireless World 2004

Hilton Universal City – Los Angeles
July 21-22, 2004

Report by: Thomas Palamides, Canadian Consulate General, Los Angeles, California.
Release Date: July 27, 2004

### Summary

To successfully market technology to the mass consumer, it must be cloaked in "the user experience". Another method, used by Hollywood, is managing the "image of the brand" in order to sell. Both are rooted in a utopian appeal cleverly packaged, and preached, by marketing experts. Wireless data delivery services are viewed as an emerging vehicle for enhancing the "user experience", and extending the brand image. Others highlight that mobile information constitutes social and economic change on a grand scale.

Wireless services in North America are at the early stages of market adoption. Voice service continues to be the dominant revenue stream for carriers. Emerging services, market wireless statistics and future predictions of market adoption are included. "Push-to" technology is morphing into next generation services.

Educating the consumer, and business professional, as to the benefits of emerging services, is the other half of the battle.

### Report

### Mr. Rio Caraeff – VP, Sony Pictures Digital Networks

Sony is using wireless data services in a strategic way: To build brand value for its most recent property: Spider–Man 2. The strategy is to maximize the users mobile gaming experience, and then try to "up sell" the experience to a purchase, or multiple purchases (ie. ringtones, wallpaper...). Early metrics are encouraging. Conversion rates, in certain countries, are over 50 percent in some cases for people buying ringtones, games, wallpaper.

The worldwide launch of the Spider-Man 2 brand required a diverse platform, and the timely execution of critical steps. Because of the highly fragmented gaming audience, multiple games were offered to multiple audiences worldwide. For men: Spider-man vs Dock was offered on 150 handsets. This was integrated with Activision's console game. For male/female general audience (ages 16-35): Sony released Spider-Man Pinball. This was a fun game that scales well. In Japan, Spider-Man QIX was launched.

### Marketing Advice

- Give yourself at least one year to plan, and implement, a worldwide product launch.

- Every marketing campaign starts with a great website. (Sony received over 25 million unique visitors to its website in June 2004.)
- Must have a marketing campaign that advertises in multiple channels. (ie. online, direct mail, in store, SMS sweepstakes, card response, simultaneous with theatrical release, print ads...)

Sony suggests that the future of mobile gaming is in advanced 3D games. It is not a large revenue generator today (In Europe: Vodaphone has 25 handsets; In US: Sprint has 10+ handsets), but Sony is tackling this emerging niche. First target markets are males age 16 – 35.

In the Fall 2004, Sony will launch on the Sprint network three games in an episodic serial fashion which leverage 3D rendering engines inside mobile phones.

Sony is planning now for Spider-Man 3: i theatres May 2007!

**Catching the Next Wireless Wave: General comments of panellists on Trends – Past and Future**

- Next generation services are around "social reporting". Ordinary people using their camera phones to send images to their friends.
- In North America the revenue split is 85 percent voice, and 15 percent data services. The 15 percent needs to grow beyond ringtones.
- U.S. pricing model has put "handcuffs" on the rapid adoption of data services in North America.
- Once a society has a 60 to 65 percent mobile penetration rate, it starts to become part of your life.
- Interoperability among carriers remains a major stumbling block for enterprise users.
- Improved graphics and low power management are pushing the envelope in cell phone hardware.
- Some market research suggests that each photo transmission generates 3 or 4 additional voice calls.
- A global workforce needs integration between global operators – It does not exist today in many locations.
- The mobile platform is far different than the internet/PC marketplace: social statement; communication.
- Business often operates in vertical silos. However, consumers do not shop in vertical silos. To tie all the media together requires much thought.

- Almost 70 percent of all cell phone voice calls are with in several feet of a landline in North America – Think of the implications of this?

**Wireless Gaming Statistics**

- Overall sales in 2003 were $230 million in North America.
- On average 60 to 70 percent of revenues are passed down to the publisher.
- The Industry is experiencing 50 percent growth year after year. This is expected to continue.
- The worldwide release of a mobile game could generate over $1million. Some earn only $100,000.
- Game life cycle, on average, is 3 to 6 months, but if game is periodically updated, it could last 18 to 24 months.
- To build a handset game costs $50,000 - $100,000.
- To port a game to a different handset costs slightly more.
- Top ten game publishers are very busy because of the number of handsets worldwide (250 – 400) and the number of languages (5 – 15) required to port games.
- For a worldwide launch of "wallpaper" a developer needs 284 versions as a minimum.
- Most publishers are staying away from 3D games currently. Their work load is just too busy.
- Worldwide market expected to be $8 billion by 2008.

**Nokia: The Future of Multimedia for Wireless Devices**
**Mr. Nigel Rundstrom, VP Multimedia**

- The 3G industry is evolving into a multiradio environment
  - Cellular Access (WCDMA, GSM…)
  - Broadcast world (DVB-H)
  - Hot spot access (WLAN)
  - Proximity world (RFID, Bluetooth…)
- Intelligent combination of multiradio, battery technology and form factor are the way of the future.
- Content explosion also calls for fast local connectivity.
- Broadcast and Cellular are complementary technologies.
- Three ways to watch TV (or experience visual communications while mobile):
  - DVB-H (Digital Video Broadcast for Handheld)

- o Streaming: real-time, per request for brief video.
- o Nokia Media Charger – Download files for local viewing using overnight delivery; subscription model.

- Camera phone market expected to grow to more than 140 million units in 2004.
- Nokia is looking to strike partnerships with others in the digital imaging value chain:
  - o Digital Storage, Editing, Printing.....

**Forecasts**

**Mr. Seamus McAteer, Managing Partner – Zelos Group**

- We are looking for the total US mobile gaming market to peak at 16 – 17 percent penetration within wireless market over time.
- Our research shows that 80 to 90 percent of current mobile users have no interest in data services. Wow!
- Ringtone sales should level off in 2006 with about 23 million active users. Annual revenues of $300 million.
- This is a hit driven market: Twenty-five percent of Jamdat's sales are from a single game. Company offers more than seventy-five games.
- The hybridization of the networks will continue to occur.

**"Push-to" Technology**

**Mr. Mike Koenig, VP, Converged Communications – Motorola.**

- Push-to-talk services are one-button, one-touch communication services. They have historically been central to the blue collar construction industry, and some white collar service industries. This service has low customer churn rate.
- "Push-to" services are expanding beyond business clients, to consumers (ie. teens, young adults and families...). Markets likely to include the sharing of gossip, news, manage communications, and contact with a loved one.
- Motorola has 22 markets worldwide for P-to-T over cellular, this is in addition to the iDen Network.
- Benefits/Opportunities:
  - o Network Operators – new revenues
  - o Content Providers – new distribution channels
  - o Suppliers – helps leverage the packaging of end-to-end services including open standards based on mobile devices, infrastructure and application solutions.
- Future Services: "Push-to -.....": view, video, message, shop, celebrate...

**Conclusion**

There is a great deal of excitement, and hype, within the wireless services community. Knowing the needs of the customer first would provide a baseline for pricing and application sophistication. Many companies are on a quest to conquer the consumer market; however, if a few critical hurdles can be overcome with network interoperability, the enterprise market could prove to be a boon.

For more detailed information on this event please go to http://www.ihollywoodforum.com

## Directory of Studio Contacts

Mr. Mark Medernach
**Executive Producer**
2205 Stoner Avenue
Los Angeles, CA 90064

Telephone: (310) 478-0771
E-mail: mark@duckstudios.com

DUCK

Mr. Steve Anderson
**VP, Chief Technology Officer**
5510 Lincoln Blvd.
Playa Vista, CA 90094

Telephone: (310) 754-7113
E-mail: sanderson@ea.com

Electronic Arts Los Angeles

Mr. John Smelzer
**Vice President Business Development**
1440 S. Sepulveda Blvd.
Los Angeles, CA 90025

Telephone: (310) 444-8418
E-mail: jsmelzer@foxsports.com

FOX Sports Interactive Media

Ms. Bella Alabanza
**Marketing Manager**
5775 Morehouse Drive
San Diego, CA 92121

Telephone: (858) 658-4860
Email: bella@qualcomm.com

Qualcomm Internet Services

Mr. Rio Caraeff
**Vice President Wireless Services**
3960 Ince Blvd.
Culver City, CA 90232-2635

Telephone: (310) 840-7305
E-mail: rio@sonypictures.com

Sony Pictures Digital Networks

Mr. Gill Champion
**President/Chief Operation Officer**
9440 Santa Monica Blvd., Suite 620
Beverly Hills, CA 90210

Telephone: (310) 275-9933
E-mail: gchampion@powentertainment.com

Stan Lee's POW! Entertainment

Mr. Michael Sterling
**Principal**
2233 N. Ontario Street, Suite 300
Burbank, CA 91504-3120

Telephone: (818) 260-3710
E-mail: michael.sterling@thomson.net

Technicolor Entertainment Services

Ms. Germaine Gioia
**Vice President of Licensing**
27001 Agoura Road, Suite 325
Calabasas Hills, CA 91301

Telephone: (818) 871-5000
E-mail: ggioia@thq.com

THQ

Mr. Larry Shapiro
**Ex. Vice President and General Manager**
5161 Lankershim Boulevard
North Hollywood, CA 91601

Telephone: (818) 623-3280
E-mail: larry.shapiro@dig.com

The Walt Disney Internet Group

Mr. Andrew M. Lewis
**Ex. Vice President and General Manager**
15301 Ventura Blvd. #E
Sherman Oaks, CA 91403

Telephone: (818) 977-8317
E-mail: andy.lewis@warnerbros.com

Warner Bros. Animation

Mr. Jeff Fino
**Executive Producer**
660 Alabama Street
San Francisco, CA 94110

Telephone: (415) 553-8000
E-mail: jefff@wildbrain.com

Wild Brain

## 2004/05 Digital Entertainment Market Survey

(18 Questions)
By Thomas Palamides
Canadian Consulate General – Los Angeles

**OBJECTIVE:**

**To provide a clear understanding of the specific direction of the segmented digital entertainment industry as it relates to feature film, television animation, gaming and wireless data, in order to facilitate the development of cross border business relationships.**

**OPERATIONS:**

1) **How would you break down your business expertise (as a percentage of overall business) currently and three years from now, based on the following categories?**

| | Present (%) | Future (%) |
|---|---|---|
| **Feature Film** | | |
| **Full Service Production** | _____ | _____ |
| **Post Production** | _____ | _____ |
| **Special Effects/Compositing** | _____ | _____ |
| **Television** | | |
| **Full Service Production** | _____ | _____ |
| **Special Effects/Compositing** | _____ | _____ |
| **Music videos** _____ | _____ | |
| **Advertising** | | |
| **Traditional (Magazine, Newspaper...)** | _____ | _____ |
| **Television (30 second spots....)** | _____ | _____ |
| **Internet** | _____ | _____ |
| **Interstitials (games, film, .)** | _____ | _____ |
| **Corporate (logos....)** | _____ | _____ |
| **Game Development** | | |
| **PC/ Video game consoles (DVDs)** | _____ | _____ |
| **Personal video devices** | _____ | _____ |
| **Web-based gaming** | _____ | _____ |
| **Mobile Application Development** | | |
| **Games** | _____ | _____ |
| **Music / Ringtones** | _____ | _____ |
| **Infotainment** | _____ | _____ |
| **Branded Services** | _____ | _____ |
| **E-Learning/Educational** | | |
| **Consulting Services** | _____ | _____ |
| **Production** | _____ | _____ |
| **Broadband Distribution** | _____ | _____ |

2) **How do you see international business opportunities affecting the strategic direction of your operations over the next three years?**

**MANAGEMENT:**

3) **Innovation comes in a variety of forms and stages. It is often a result of management's attention to corporate growth, a company's competitors, the adoption of technology and the invocation of a progressive management style. What type of innovation do you foster within your firm?**

*Suggestions:* ***Application innovation***
***Product innovation***
***Process innovation***
***Experiential innovation***
***Marketing innovation***
***Business model innovation***
***Corporate structural innovation***

4) **Under the stewardship of good management long-term market winners sustain company growth, in emerging or mature markets, by expanding from their core products or services. In which direction do you see management steering the company?**

*Suggestions:* ***Relational players***
***Performance players***
***Value players***
***Price players***

5) **As your business matures, an adaptable management style is critical for ensuring a smooth transition. If your company has grown through this process, what lessons have you learned that would ease the process for a young company? However, if your company is in the emerging stages, what issues do you see on the horizon which must be confronted in the near future?**

**TECHNOLOGY:**

6) **Your product or services are based on which software programs?**

| Operating Systems & Platforms | In Use | Planned |
|---|---|---|
| Linux | | |
| Palm OS | | |
| Solaris | | |
| Windows CE | | |
| Windows 9x/NT/2000/SP/2003 | | |
| Mac OS X | | |
| **Programming & Development Software Tools & Languages** | | |
| Compositing & 3D: | | |
| 3D Studio Max | | |
| After Effects 2D | | |
| Alias (Maya) | | |
| Chalice | | |
| Digital Fusion | | |
| Discreet (Inferno/Flame/Combustion) | | |
| Side Effects (Houdini) | | |
| Shake | | |
| Softimage / XSI | | |
| Other ( ) | | |
| Gaming & Web & Wireless: | | |
| Flash | | |
| Lightwave 3D | | |
| Macromedia | | |
| Proprietary Game Engine(s) | | |
| C/C++ | | |
| .NET | | |
| Java | | |
| J2ME (EJB, JMS, JSP, Servlets) | | |
| BREW Software Development Tools | | |
| Bluetooth Development Tools | | |
| Openwave Mobile SDK | | |
| XML | | |
| WAP/WML, SMS, MMS, SMPP | | |
| Proprietary software | | |
| Other ( ) | | |

7) **What type of protocol is used to evaluate new technology?**

8) **What technology (hardware, software, distribution methodology....), internal or external to you industry, do you see as having the greatest impact on your business over the next three years?**

**COLLABORATION & STRATEGIC ALLIANCES:**

9) **Is your firm open to subcontracting?**

**Yes _____ No_____**

10) **As your market becomes commoditized, globalization and outsourcing will play a more important role. How do you foresee your outsourcing requirements changing over the next three years?**

11) **As a rule-of-thumb, what percentage of a typical project is subcontracted? (An example may best illustrate this point)**

12) **What type of qualities do you look for in a partner?**

**a) _____**

**b) _____**

13) **Who have you successfully collaborated with in the past?**

14) **What failures have you experienced with collaborations, and how did you overcome them?**

**INVESTMENT:**

**15) The investment community views technology as a maturing industry. However, the production needs of a projected-based business require continuous investment in technology, employees, facilities, and partners. What investment is your top priority?**

**16) What type of financing do you typically secure for a project?**

| | In Use | Would consider | Never |
|---|---|---|---|
| **Co-financed** | _____ | _____ | _____ |
| **Government subsidies** | _____ | _____ | _____ |
| **Equity financing** | _____ | _____ | _____ |
| **Short-term debt** | _____ | _____ | _____ |
| **Internally financed** | _____ | _____ | _____ |
| **Other** | _____ | _____ | _____ |

**17) Do you have any creative methodologies for securing financing which you would like to share?**

**18) Who would you recommend at the best point-of-contact within your firm that may be listed in this study (i.e. President, VP, Director, Produce...) for Canadian business professionals to contact?**

**Name:** _____

**Title:** _____

**Address:** _____

**Telephone:** _____

**E-mail:** _____

**Thank you for contributing to this market study.**

## Web Licensing Contract

***------ For Illustration Purposes Only -----***
***Always seek professional legal advice***

This Content License Agreement ("Agreement), effective as of this ____day of ____, 20___, by and between _____, a _____ corporation, with a principal place of business at _____ ("Licensor"), and _____, a _____ corporation with a principal place of business at _____ ("Licensee").

Witnesseth:

WHEREAS, Licensee has a World Wide Web site on the Internet at www._____.com ("Website"), which is intended to [describe general purpose of the website and its functionality in detail];

WHEREAS, Licensor is the sole and exclusive owner of certain [generally describe content], described more fully in Schedule A, attached hereto and incorporated herein ("Content"); and

WHEREAS, Licensor desires to grant Licensee the right to reproduce and post the Content on the Website, subject to the terms and conditions of this agreement.

NOW, THEREFORE, in consideration of the premises and the mutual covenants of this Agreement, the parties hereto agree as follows:

### 1. LICENSE GRANT

**A. Licensee Grant.** Subject to the terms and conditions of this Agreement, Licensor hereby grants to Licensee a non-transferrable, nonexclusive, worldwide right solely to use, reproduce, distribute, and publicly display the Content on the Website. Licensee shall not have the right to sublicense this Content, in whole or in part.

**B. Licensee Rights.** Licensee may, at its sole discretion, use reasonable excerpts of portions of the Content on [describe how Content will be used]. Licensor will not materially alter the Content without Licensee's prior written consent. Licensee shall have sole control over the overall "look and feel" of the website. Licensee shall have responsibility for hosting and maintaining, at its own expense, the website.

**C. Rights and Responsibilities of the Parties.** Licensor and Licensee agree to the following:

***(1) [describe delivery of the Content];***

***(2) [describe provision of any update, revisions];***

***(3) [describe any licensor attribution and copyright notices for Licensor's Content on the Website].***

## 2.TERM

The term of this Agreement shall be one (1) year. This Agreement shall automatically renew for successive one year terms, unless either Party notifies the other in writing, not less than thirty (30) days prior to expiration of the then current term, of such Party's intent not to renew this Agreement.

## 3. TERMINATION

**A. Termination for Breach.** This Agreement may be terminated by either Party for the material breach of the other party, provided that the non-breaching party gives written notice to the breaching Party and a thirty (30) day opportunity to cure such breach.

**B. Post-Termination Rights and Obligations.** Upon the expiration or earlier termination of this Agreement, Licensee shall immediately cease using the Content as provided herein. In addition, all payments that are owed Licensor shall be immediately payable in full.

## 4. PAYMENT

Licensee agrees to pay Licensor fee in the amount of $ ____ per year for the licensee granted herein. Payment shall be made within thirty (30) days of effective Date, or the date of renewal of the then current term.

## 5. OWNERSHIP

**A. Licensor's Property.** Licensor shall retain all right, title and interest in and to the Content, subject to the license grant to Licensee hereunder.

**B. Licensee's Property.** Licensee will retain all right, title, and interest in and to the website worldwide including without limitation ownership of all copyrights, trademarks, look and feel, and other intellectual property rights therein, as well as all right, title, and interest in and to its trademarks, service marks and trade names worldwide, including any goodwill associated therewith.

## 6. WARRANTY AND INDEMNITY

**A. Corporate Warranties.** Each party hereby represents and warrants that: (i) it has the right, power, and authority to enter into this Agreement; (ii) the Agreement has been duly executed by the Party's authorized representative; and (iii) this Agreement does not contravene or otherwise conflict with any other agreement entered into by that Party.

**B. Licensor's Warranties.** Licensor represents and warrants that it has all title, rights, and interest in and to the Content and that Licensee's use of the Content will not infringe any intellectual property right of any third party.

## 7. INDEMNIFICATION

**A. Indemnification by Licensor.** Licensor will indemnify and hold harmless Licensee, its officers, directors, and employees from any and all third party claims, liability, damages,

and/or costs (including, but not limited to attorney's fees) arising from its breach of any of its warranties in Section 6 herein.

**B. Indemnification by Licensee.** Licensor will indemnify and hold harmless Licensee, its officers, directors, and employees from any and all third party claims, liability, damages, and/or costs (including, but not limited to attorney's fees) arising from its breach of any of its warranties in Section 5 herein or breach of the license grant in Section 6 herein.

**8. LIMITATION OF LIABILITY**

**NEITHER PARTY SHALL BE LIABLE TO THE OTHER FOR ANY LOST REVENUES OR LOST PROFITS OR OTHER INDIRECT, INCIDENTSAL, SPECIAL, PUNITIVE OR CONSEQUENTIAL DAMAGES INCURRED BY ANY PESON, EVEN IF ADVISED OF THE POSSIBLITY OF SUCH DAMAGES OR CLAIMS.**

**9. MISCELLANEOUS TERMS**

**A. Assignability.** The license granted hereunder is personal to Licensee and shall not be assigned by any act of Licensee or by operation of law unless in connection with a transfer of substantially all of the assets of Licensee, or with the consent of Licensor.

**B. Choice of Law/Jurisdiction** This Agreement shall be governed in accordance with the laws of the State of [insert State], without regard to its choice of law or conflicts of law provisions. The parties consent to the jurisdiction of all such courts.

**C. Successors.** The provisions of the Agreement shall be binding upon and shall inure to the benefit of the parties hereto, their heirs, administrators, successors and assigns.

**D. Waver/Severability.** No waiver by either party of any default shall be deemed as a waiver of prior or subsequent default of the same or other provisions of this Agreement. If any term, clause or provision hereof is held invalid or unenforceable by a court of competent jurisdiction, such invalidity shall not affect the validity or operation of any other term, clause or provision and such invalid term, clause or provision shall be deemed to be severed from the Agreement.

**E. Notice Between the Parties.** Any notice required to be given pursuant to this Agreement shall be in writing and delivered personally to the other designated party at the above-stated address or mailed by certified or registered mail, return receipt requested or delivered by a recognized national overnight courier service. Either party may change the address to which notice or payment is to be sent by written notice to the other in accordance with the provisions of this paragraph.

**F. No Joint Venture.** The relationship between Licensor and Licensee is that of independent contractors, and nothing herein shall be construed as creating an employment, partnership, or a joint venture between them. Neither Party shall have the right to bind the other Party to any obligation or liability whatsoever.

**G. Entire Agreement/Modification.** This Agreement constitutes the entire understanding between the parties, and supersedes all prior agreements between the parties on this subject matter. This agreement shall not be modified or amended except in a writing signed by both parties. This Agreement shall take precedence over any other documents that may be in conflict with this Agreement.

**H. Survival.** Sections 3B, 5,6,7,8, and applicable subsections of 9 shall survive the expiration or termination of this Agreement.

IN WITNEESS WHEREOE, the parties hereto have caused this Agreement to de duly executed on the date below written.

| | |
|---|---|
| LICENSOR | LICENSEE |
| Name Date | Name Date |
| Title | Title |

**------ For Illustration Purpose Only -----**
**Always seek professional legal advice**

# *Vinaigrette à la Hollywood :*

## Former des partenariats dans l'industrie du divertissement numérique

***Thomas Palamides***
Consulat général du Canada
Los Angeles, Californie

Gouvernement du Canada
**Consulat général du Canada**

Government of Canada
**Consulate General of Canada**

Canada

Droit d'auteur 2005

Une analyse de l'industrie du divertissement numérique de Los Angeles réalisées à l'aide d'entrevues données à des membres de la haute direction de quelques studios

Commerce international Canada

Tous droits réservés

Imprimé au Canada

Première édition

Données de catalogage avant publication (Canada)

Palamides, Thomas 2005

Vinaigrette à la Hollywood : Former des partenariats dans l'industrie du divertissement numérique

No de catalogue ITA-9/2005

ISBN 0-662-68954-2

Éditeur : Thomas Palamides

Traduction professionnelle vers le français réalisée à Ottawa, au Canada

Conception du couvre-livre : Zenon Fedory

On peut obtenir des renseignements supplémentaires à l'adresse suivante :

http://www.hollywoodv.com

## Table des matières


Préface . . . . . 2

Remerciements . . . . . 4

Introduction . . . . . 5

DUCK . . . . . 6

Electronic Arts Los Angeles . . . . . 9

FOX Sports Interactive Media . . . . . 13

QUALCOMM Internet Services . . . . . 16

Sony Pictures Digital Networks . . . . . 20

Stan Lee's POW! Entertainment . . . . . 23

Technicolor Entertainment Services . . . . . 25

THQ . . . . . 28

Walt Disney Internet Group . . . . . 31

Warner Bros. Animation Inc. . . . . 34

Wild Brain, Inc. . . . . 38

2005 International Consumer Electronics Show . . . . . 41

CTIA Wireless IT & Entertainment 2004 . . . . . 46

Digital Hollywood Conference 2004 . . . . . 53

4e salon annuel iWireless World 2004 . . . . . 61

Répertoire des personnes-ressources des studios . . . . . 66

Étude du marché du divertissement numérique 2004/2005 . . 68

Contrat de licence Web . . . . . 73

# Préface

À l'instar des livres pour enfants qui sont un agencement de texte et d'illustrations et qui sont le fruit du travail de fabricants de papier, d'imprimeurs, de relieurs et le fruit de l'imagination, les médias numériques et l'industrie du divertissement d'Hollywood présentent une complexité et une ambiguïté semblables. Il s'agit en vérité de nombreuses formes d'art traditionnelles et attachantes, de recettes inédites et de méthodologies novatrices, tous rassemblés dans un même bol pour former la *Vinaigrette à la Hollywood*!

Il y a près de 400 ans, Sir Francis Bacon écrivait dans son ouvrage *The Advancement of Learning* que « l'esprit est loin d'être un verre transparent et égal, dans lequel le rayonnement des choses devrait se refléter selon sa véritable incidence; il s'agit plutôt d'un verre enchanté bourré de superstitions et d'impostures, il ne peut être délivré ni réduit. » (Traduction libre) Le lecteur pourrait voir dans ces propos un don de clairvoyance ou même de la chicanerie, mais ceux-ci sont indicateurs de la complexité de l'esprit créateur.

À cette fin, une grande partie de l'intelligence humaine prend appui sur la capacité d'une personne de concevoir des objets ordonnés. En fait, les spécialistes de la cognition qui s'évertuent à comprendre les rouages de l'esprit cherchent continuellement à découvrir en quoi les objets dans l'espace et les étiquettes inanimées sont conçus, assignés et utilisés afin de circonscrire un principe ordonné, élément essentiel à la compréhension humaine. L'industrie du divertissement numérique, avec ses émotions fortes convaincantes, bien orchestrées et provocatrices et ses pressentiments n'est-elle pas le prolongement de l'approche préconisée par le spécialiste de la cognition? D'une part, un pont entre l'artiste et l'interprète et, d'autre part, entre le monde des affaires et le consommateur.

À l'instar de la croisade d'Hollywood, et de son savoir-faire qui lui permet de prendre des idées, de les envelopper dans un conte et de les présenter dans un format commercialisable, le particulier et les entreprises peuvent exploiter les compétences créatrices et techniques internes pour aboutir au même résultat. Les étapes communes en cours de chemin toutefois sont celles qui impliquent une compréhension approfondie des bonnes pratiques d'affaires et une prise de conscience de la nécessité d'établir des relations personnelles.

Aujourd'hui, le contenu numérique est acheminé sans obstacle aucune sur des ondes ou par des voies terrestres à large bande. Il trouve preneur à la maison, dans l'auto, dans les salles de cinéma et en cours de déplacements. La consommation de masse et la mondialisation constituent les forces et les menaces de cette industrie en pleine transformation. Faire des affaires dans ce kaléidoscope appelé Hollywood reste une forme d'art humaine. Ce milieu est davantage sous l'imagination et des décisions d'affaires prudentes que de celle de la technologie.

D'une année à l'autre, l'auditoire numérique se fragmente de plus en plus. Les entreprises sont toujours aux prises avec des problèmes réels, des délais de lancement serrés et la concurrence internationale. Elles doivent constamment se battre pour prendre le pouls de l'utilisateur, retenir les abonnés, contrôler les coûts fixes et occuper une plus grande part du marché. C'est à cet égard que le document *Former des partenariats dans l'industrie du divertissement numérique* joue un rôle vital.

**« Contre la volonté de mon père, j'étudie les astres ».**

Mathématicien suisse
Jacob Bernoulli
(1654-1705)

## Remerciements

C'est en témoignant de ma grande appréciation que je souhaite remercier tous les cadres supérieurs et leurs adjoints exécutifs de m'avoir permis de partager quelques moments précieux avec eux. Ce n'est que par eux, leur expérience et leur dévouement à la profession que j'ai pu étaler un large éventail de points de vue.

À Monsieur Pat Fera, qui, en sa qualité de délégué commercial du gouvernement du Canada, à Ottawa, au Canada, appuie mes projets de développement des affaires depuis plus de10 ans. Je n'ai nul doute que la présente étude de marché n'aurait jamais été publiée.

À l'animateur et enseignant canadien, Monsieur Zenon Fedory, qui habite à Fredericton, au Nouveau-Brunswick, et qui a préparé avec talent l'illustration de la couverture du livre.

Finalement, au lecteur minutieux qui, sans loupe à la main, peut découvrir une faute d'orthographe, une erreur de grammaire ou une anomalie de style, je prie de ne pas hésiter à m'attribuer le blâme.

## Introduction

Le présent survol de l'industrie est un document complémentaire à ma recherche réalisée il y a sept ans. Ce livre s'intitulait *Animer est humain : à Hollywood-la-numérique*, ISBN 0-662-63510-8. À titre de recherche, il s'agissait d'un recueil de comptes rendus d'entrevues données en personne à des cadres supérieurs du domaine du divertissement. On s'est servi d'un questionnaire pour encadrer la discussion. On tentait de découvrir quelques-uns des impondérables du monde des affaires au sein des industries de la télévision et des longs métrages.

L'industrie du divertissement numérique a évolué depuis. Les forces créatrices sont toujours les moteurs de cette industrie; cependant, l'exécution du marché est largement tributaire des outils électroniques, des formats numériques et des nouvelles voies de distribution. De plus, diverses technologies naissantes promettent de révolutionner la façon dont l'industrie a toujours assuré la distribution du contenu. Les préférences des consommateurs ont également changé : les gens recherchent de nouvelles formes de divertissement.

L'information contenue dans la présente étude de marché représente donc la continuité du parcours entamé il y a sept ans. Le questionnaire a été modifié par rapport à sa présentation d'origine. On a réalisé des entrevues avec des responsables d'entreprises de conception de jeux, de production télévisée, de production de longs métrages et de services de données sur réseaux sans fil.

On retrouve en annexe une section supplémentaire portant sur une étude de marché et comptant un nombre déterminé de rapports de conférence. Chaque étude offre des chiffres sur l'industrie, un aperçu des tendances du marché et un compte rendu des points de vue de cadres supérieurs au sujet de divers créneaux de marché. L'information provient de notes prises par un membre attentif de l'auditoire.

De plus, l'annexe compte une liste de référence des cadres supérieurs des studios, une copie du questionnaire ayant servi à cette recherche et un échantillon d'un contrat d'autorisation d'utilisation Web. On offre l'échantillon de contrat afin de familiariser le lecteur au vocabulaire juridique, élément essentiel de cette industrie où tout repose sur des contrats.

Le présent guide devrait être considéré comme un outil servant à mieux comprendre les influences des noms de marque, les cycles d'affaires des partenaires éventuels et les tendances en technologie liées à l'industrie des médias numériques.

Lisez-le.
Tirez-y des leçons.
Appliquez ses nombreuses suggestions.

## DUCK

2205 Stoner Ave.
Los Angeles, California 90064

Site Web : http://www.duckstudios.com

DUCK, anciennement Duck Soup Studios, est une firme de production d'annonces publicitaires télévisées, de vidéo-clips et de courts métrages. L'entreprise est douée pour la conception de personnages, la conception de titres de films, l'animation en deux et en trois dimensions, la composition numérique d'images, la conception « encre et peinture » numérique et l'intégration d'actions « live ». DUCK ne cesse d'étendre son répertoire dans le monde des services commerciaux spécialisés, pour l'industrie du divertissement.

Dernièrement, l'entreprise s'est dotée d'une nouvelle division qui travaille de concert avec les scénaristes et les animateurs afin de créer des concepts originaux pour le cinéma et la télévision. Le fondateur, Roger Chouindard, accorde une grande importance à l'attention particulière qu'on doit porter à chacun des clients. Le marché naissant du contenu mobile est un domaine que l'entreprise est impatiente d'explorer puisque les fournisseurs cellulaires cherchent à offrir du contenu de plus grande qualité à leurs clients.

Un des exemples de réussite les plus originaux de l'entreprise au chapitre du divertissement numérique est un personnage appelé Kozo : hippopotame mauve en trois dimensions qui danse. L'intérêt qu'on porte à travers le monde à Kozo s'est répandu à un certain nombre de médias par simple bouche-à-oreille et par Internet. Kozo apparaît maintenant dans de nombreux pays. Il compte des amateurs partout au monde et a même son propre « fan club » hip hop non officiel, mais très dévoué.

La grande partie des recettes qu'enregistre DUCK sont attribuables aux annonces publicitaires télévisées de 30 secondes principalement. Les services de production offerts à une clientèle fort diversifiée sont toujours une des compétences essentielles de l'entreprise.

Selon DUCK, dans les années à venir, le marché international, en particulier les marchés de l'Extrême-Orient et de l'Inde, obtiendront davantage de contrats en sous-traitance des États-Unis. Il est inévitable, à mesure que ces régions développent leur potentiel dans le domaine de la CGI, que le travail soit acheminé vers ces régions du monde où les coûts de production sont moins élevés.

On est également d'avis que la grande partie de la production d'annonces publicitaires télévisées ne sera pas confiée à des entreprises à l'étranger, mais demeurera – et augmentera même – en Amérique du Nord. Il en est ainsi parce que l'industrie de la télévision exige un délai de production plus court que celui de la production de longs métrages CGI. De plus, le coût de la production télévisée n'a pas beaucoup changé au cours des 15 dernières années.

La tendance actuelle, soit celle de l'animation dessinée à la main, continuera d'évoluer en faveur de la technologie Flash de Macromedia. L'animation produite à l'aide de la technologie Flash est attrayante pour le marché de la télévision, parce qu'elle est simple à créer et a belle apparence. Étant donné qu'un plus grand nombre d'entreprises recherchent une solution attrayante pour réduire leurs budgets dans l'industrie de la télévision, Flash s'établira probablement comme une norme.

### Administration

Axée sur un conseil souple comptant quatre membres, la structure d'administration de l'entreprise s'apparente à une amibe : les suggestions sont les bienvenues et tous ont un mot à dire le moment venu de voter.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté au cours des dernières années, mais les effectifs eux n'ont pas changé. La haute direction s'évertue à réduire le plus possible les frais généraux d'exploitation. Cette stratégie a permis à DUCK de traverser le ralentissement qu'a connu l'industrie de la publicité il y a quelques années.

L'innovation s'est manifestée sous différentes formes. Grâce à son travail de qualité et à ses relations actuelles avec des clients vedettes, DUCK a réussi à faire sa marque dans l'industrie de la publicité. En créant des personnages comme Kozo et en les affichant sur Internet, l'entreprise a pu trouver des partenaires d'affaires éventuels.

Puisque l'entreprise est un atelier d'« œuvre à louer », la haute direction de DUCK a toujours fait preuve de vigilance et a su trouver de nouveaux débouchés. En particulier, les responsables de l'entreprise sont d'avis que plusieurs de ses productions, notamment les courts métrages de 20 à 30 secondes, peuvent devenir des exemples de réussite dans le marché du téléphone cellulaire.

Après trente ans dans l'industrie, DUCK a tiré une bonne leçon : il faut surveiller ses frais généraux. Une entreprise peut épuiser son capital sans générer des recettes en temps utile. Une des principales décisions à prendre pour survivre consiste à concevoir l'avenir de manière stratégique et à établir ce qui se pointe à l'horizon au cours des deux ou trois prochaines années. Cette tâche est toujours difficile, mais le jeu en vaut la chandelle dans une industrie comme celle du divertissement.

### Technologie

Les ordinateurs font partie intégrante du domaine depuis plus de dix ans déjà. À mesure que baisse le prix du matériel et des logiciels informatiques, il est plus avantageux maintenant de réaliser à l'interne une grande partie des services qu'exigent les clients. Les logiciels qu'on utilise actuellement sont Linux, Mac OS X et Microsoft Windows.

La technologie n'a pas de fin. Il n'existe aucune cycle d'approvisionnement de technologie chez DUCK : on achète qu'en le besoin se manifeste.

Lorsqu'une tâche exige une nouvelle technologie, l'entreprise confie à deux employés la recherche préliminaire. On fait d'abord l'essai de la technologie à l'interne. La mise à l'essai peut durer quelques jours ou quelques semaines. Lorsqu'on confie un projet particulier à l'entreprise, celle-ci établit les exigences en matière de configuration système et achète les composants nécessaires.

### Collaboration et alliances stratégiques

La sous-traitance est une tactique qui s'est avérée fructueuse à plusieurs reprises pour DUCK par le passé. Compte tenu de la nature des affaires, la sous-traitance est un excellent moyen de profiter des occasions du marché qu'on raterait autrement.

À l'heure actuelle, la sous-traitance représente une faible portion de quelques contrats. L'entreprise prévoit confier davantage de travail à des sous-traitants dans les années à venir.

Voici quelques-uns des facteurs qui rendent un sous-traitant intéressant pour DUCK : une bonne feuille de route de l'entreprise et la qualité du travail qu'on voit à l'écran.

Citons comme exemple de partenariat fructueux l'entente conclue avec l'entreprise de Séoul en Corée du Sud, Aniframe, Inc. On comptait parmi les projets une annonce publicitaire destinée à la télé aux États-Unis et un vidéo-clip. Le partenariat a été formidable.

**Investissement**

DUCK ne cherche pas de financement pour ses projets. Elle accorde la primauté à son activité principale en tant qu'entreprise d'« œuvre à louer ».

**Personne-ressource**

Monsieur Mark Medernach
Chef de production
DUCK
2205 Stoner Avenue
Los Angeles, California 90064

Téléphone : (310) 478-0771
Télécopieur : (310) 478-9837
Courrier électronique : mark@duckstudios.com

## Electronic Arts Los Angeles

5510 Lincoln Blvd
Playa Vista, California 90094

Site Web : http://www.ea.com/

Electronic Arts, Inc. (NASDAQ : ERTS) est le plus important développeur et éditeur de logiciels de divertissement interactifs au monde pour les systèmes de divertissement de pointe. L'entreprise, qui est aussi connue sous sa marque de commerce EA, compte 5 800 employés à travers le monde. En 2004, EA a enregistré des recettes annuelles de près de trois milliards de dollars.

Le siège social de l'entreprise se trouve à Redwood City, en Californie. EA exploite 11 studios de développement de jeux et compte de nombreux bureaux de ventes à travers le monde. Les centres de développement sont aménagés selon un système de studios à cinq « nœuds ». Le plus important studio de développement est situé à Burnaby, en Colombie-Britannique. Un des plus récents studios, qui, selon les attentes, devrait être agrandi de beaucoup, est situé à Montréal. Aux États-Unis, EA fait du développement à Redwood City, à Los Angeles et à Orlando. On compte actuellement plus de 300 employés au centre de Los Angeles.

À titre du plus important éditeur de jeux au monde, EA a toujours produit des chiffres très impressionnants pour les investisseurs. En 2004, EA a produit 27 jeux à grands succès qui se sont vendus à plus d'un million de copies chacun. En 2003, EA détenait près de 25 p. cent des ventes totales de logiciels de jeux. Les marges bénéficiaires liées aux ventes de jeux se situent à un peu plus de 17 p. cent.

L'entreprise a toujours mis l'accent sur le développement de jeux pour PC et de jeux vidéos. Étant donné toutefois que la technologie est maintenant omniprésente, EA s'intéresse à de nouveaux marchés. Au cours des prochaines années, EA Los Angeles prévoit renforcer ses assises dans les domaines du divertissement en direct et des jeux portatifs, ce qui comprend les téléphones cellulaires. L'entreprise étudie aussi des possibilités dans les domaines de la production pour la télé et des vidéo-clips.

À l'échelle internationale, EA ne cesse de croître en Asie du Pacifique, au Japon et en Europe. En 2004, EA a lancé un bureau à Hong Kong. Au mois de février 2005, l'entreprise a achevé son acquisition de 19,9 p. cent des actions de l'entreprise française Ubisoft Entertainment S.A. Ubisoft est le troisième éditeur de jeux autonome d'Europe et le septième aux États-Unis. L'acquisition du studio de développement suisse D.I.C.E a permis à AE de renforcer ses assises en Europe.

### Administration

Le développement de jeux a pris beaucoup d'importance ces dernières années. La position dominante qu'occupe EA dans le monde du développement de jeux, à l'échelle internationale, fait de l'entreprise un chef de file sur le plan des styles de gestion progressifs. À cet égard, la haute direction de l'entreprise a mis l'accent sur la promotion d'une politique axée sur ce qu'elle appelle des valeurs A.C.T.I.O.N : ce sigle signifie Achievement, Customer Satisfaction, Teamwork, Integrity, Ownership et Now (réalisations, satisfaction de la clientèle, travail d'équipe, intégrité, possession et maintenant). A.C.T.I.O.N. maintient la vision de l'entreprise, soit celle d'une société faite d'une seule classe. Elle favorise également un cadre de travail axé sur l'ouverture et un milieu de travail avant-gardiste.

La réputation mondiale d'EA et la diversité culturelle de ses employés ont amené la haute direction à mettre en œuvre une stratégie d'affaires à large portée qui aligne le travail de 'équipe de développement sur les objectifs personnels d'un employé. La haute direction doit continuellement composer avec les difficultés liées à la croissance des équipes et à l'augmentation des dépenses de projet. De plus, il faut imposer des mesures de contrôle des coûts en vue de respecter les horaires traditionnels et de maintenir les prix de consommation.

L'innovation technologique est un des éléments qui contribue à l'orientation stratégique d'EA. Selon Bing Gordon, agent créateur principal, V.-P. D, et un des fondateurs d'EA : « au cours des dix prochaines années, les technologies numériques apporteront des changements pratiquement inimaginables à l'industrie du divertissement. La qualité des jeux vidéos sera 150 fois meilleure, les téléphones cellulaires deviendront des téléviseurs de poche à haute définition, tous les médias seront remixables et seront compatibles avec la messagerie instantanée et les techniques de jeu serviront à offrir un enseignement axé sur la personne. » La haute direction chez EA est résolue à atteindre ces objectifs.

L'innovation créatrice (de produits) est une tendance de la gestion dont il faut tenir compte. Elle fait partie intégrante de tout le contenu que développe EA. La haute direction comprend que pour faire concurrence aux autres et produire du contenu de très grande qualité, les forces créatrices à la base du processus de conception des jeux doivent toujours établir des tendances.

La haute direction s'adapte aux marchés qui mûrissent et aux changements démographiques et est consciente que la croissance de l'entreprise peut se présenter sous différentes formes. Par exemple, la haute direction préconise une meilleure gestion des risques liés aux produits et une meilleure collaboration en matière de propriété intellectuelle avec les producteurs de films et d'émissions télévisées traditionnels en vue d'accroître les revenus de l'entreprise.

## Technologie

EA a déclaré publiquement quatre objectifs liés aux produits, dont trois ont trait à la technologie :

1) Occuper le premier rang par rapport aux plates-formes de jeux de la génération courante.
2) Occuper le premier rang par rapport aux plates-formes de jeux et aux marchés de la prochaine génération.
3) Être le plus important fournisseur de produits de divertissement interactifs en direct.

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise emploie diverses solutions technologiques en vue de développer ses produits. L'agent de technologie principal (CTO) est responsable du processus d'évaluation, qui se fait en étroite collaboration avec d'autres principaux responsables de la technologie de l'entreprise.

EA tente d'utiliser des logiciels normalisés comme Maya d'Alias/WaveFront, 3D Studio Max, le progiciel de Discreet et Houdini et Shake de l'entreprise Side Effect pour développer ses jeux. Elle se sert également du logiciel Flash de Macromedia pour créer ses jeux sur le Web. EA a également mis au point un certain nombre de moteurs de jeux et de logiciels exclusifs.

Au mois de juillet 2004, EA a fait l'acquisition de l'entreprise du Royaume-Uni Criterion Software et de sa propriété intellectuelle. Grâce à cette acquisition, EA s'est emparée des logiciels RenderWare et RenderWare4 qui, une fois combinés aux outils logiciels et à la bibliothèque de technolo-

gie d'EA, créent un cadre commun pour le développement des jeux qui seront exécutés sur les consoles de jeux de la prochaine génération, dont la mise en marché devrait se faire au cours des deux prochaines années. EA est dotée d'une unité fonctionnelle exclusivement chargée d'accorder aux développeurs des licences d'utilisation de cet intergiciel.

Selon EA, les changements à la technologie des consoles de jeux vidéos, à la technologie du PC et à la technologie de distribution sur Internet au cours des trois prochaines années auront les plus importants effets sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. EA laisse entendre aussi que l'entreprise aura davantage recours à la composition d'images et aux outils logiciels trois dimensions, à mesure que grossit son cahier de commandes de travaux de production pour la télévision et les longs métrages.

### Collaboration et alliances stratégiques

EA, avec ses opérations à travers le monde, fait appel à des sous-traitants. Les exigences de sous-traitance dans l'industrie sont toutefois en période de transition. On constate que les entreprises dominantes de l'industrie mettent en œuvre des processus plus efficaces (processus plus mûrs) et resserrés en matière de spécifications et de demandes de soumissions. Ces processus auront un effet sur les plus petites entreprises participantes.

Aujourd'hui, le pourcentage de travail réalisé dans le cadre d'un projet donné qui est accordé à des sous-traitants se situe entre 0 à 25 p. cent. Au cours des prochaines années, à mesure que s'imposeront les dispositifs de la prochaine génération et qu'il faudra créer des jeux pour un public élargi, ce pourcentage, selon la haute direction, devrait changer. Les chiffres devraient augmenter tant au bas qu'au haut de l'échelle.

Le travail qui se fait avec les développeurs partenaires (internationaux et autres) tend vers une plus grande spécialisation et parcellisation. Cela comprend la production de biens pour contenu ou développement coopératif, au lieu du développement intégral des jeux; cela laisse aussi présager du travail de type « œuvre à louer » étroitement géré, outre les relations traditionnelles entre développeurs et éditeurs.

Les qualités d'un partenaire qui cadrent le mieux avec la culture d'EA sont les suivantes :

1) Travail de qualité
2) Une entreprise qui gère bien les consignes qu'on lui donne
3) Prestation de produits dans les délais convenus
4) Une entreprise avec qui une association est rentable

Il faut noter qu'à part les studios EA, l'entreprise compte une division appelée EA Partners (EAP). Il s'agit du studio d'édition d'EA qui est chargé du développement et des co-productions de produits de tierces parties à travers le monde. EAP, si elle fonctionnait en autonomie, se classerait parmi les cinq grandes entreprises de jeux aux États-Unis au chapitre des revenus annuels.

À l'heure actuelle, EAP a conclu des ententes internationales de développement et de co-édition avec Black Hole Games, Castaway Entertainment, Digital Illusions C.E., Free Radical Designs, Gas Powered Games, Lionhead Studios et Warner Brothers Interactive. EAP a aussi formé des partenariats régionaux avec Capcom, Koei, NovaLogic, NAMCO, Lucas Arts et Square Enix Co.

Par le passé, EA a formé des partenariats fructueux avec diverses entreprises novatrices. En gros, les collaborations ont été avec des entreprises aux caractéristiques suivantes :

1) De nombreux plus petits développeurs de jeux vidéos
2) Des maisons de services de production et de numérisation de mouvement
3) Des maisons de production CGI, tant petites que de taille moyenne
4) De très petites équipes de conception artistique/contenu

Les échecs, bien qu'ils soient rares, sont inévitables. Des traits communs à chacun sont une faible qualité, un dépassement de délai ou l'incapacité de gérer efficacement les projets. Dans bien des cas, EA a réglé la situation en déployant des ressources internes dans le but de gérer le projet directement.

### Investissement

Les gens sont de loin la grande priorité d'EA en matière d'investissements. Viennent ensuite les investissements en technologie.

L'entreprise, grâce à ses revenus annuels frôlant les trois milliards de dollars en 2004, se porte bien sur le plan financier. Elle finance donc elle-même tous les projets.

### Personne-ressource

Monsieur Steve Anderson
V.-P., CTO

Electronic Arts Los Angeles
5510 Lincoln Blvd.
Playa Vista, California 90094

Téléphone : (310) 754-7113
Courrier électronique : sanderson@ea.com

**FOX Sports Interactive Media**

1440 S. Sepulveda Blvd.
Los Angeles, California 90025

Site Web : http://www.foxsports.com

À titre de « référence » prééminente pour toute information touchant les sports professionnels saisonniers (c'est-à-dire le football, le base-ball, la course automobile, le basket-ball, les sports de fantaisie...) FOX Sports ne cesse de prendre de l'ampleur en dehors du monde de la télévision. La vision de l'entreprise consiste à trouver des voies de distribution de masse pour son contenu axé sur les consommateurs. Par conséquent, FOX Sports Interactive étend sa marque et son contenu à des médias émergents, notamment : Internet, large bande, sans fil et, au bout du compte, iTV.

Après la télévision et la radio, la prochaine voie de distribution de masse aux États-Unis est l'Internet. Aujourd'hui, un peu plus de la moitié des Américains ayant accès à Internet possèdent une connexion à large bande. FOX Sports Interactive Media offre plus de vidéos sportifs en continu pour Internet que tout autre fournisseur de nouvelles de sport. De plus, FOX Sports est le principal fournisseur de contenu sportif sur portails Internet (comme MSN). L'image de marque est si bien ancrée que des études ont permis d'établir que le contenu fourni par FOX Sports est vu par un pourcentage disproportionné de spectateurs de MSN Video.

Les recettes proviennent principalement des annonces publicitaires sur Internet et de la distribution du contenu sur réseaux à large bande et sans fil. On prévoit que dans les années à venir la publicité sur connexions Internet à large bande augmentera.

En 2004, FOX a conclu une entente avec Comcast et d'autres partenaires de la large bande en vue d'offrir du contenu sportif. La voie de distribution élargie du câble reçoit un produit plus riche en médias que les voies de distribution mobiles. De plus, la largeur de bande supplémentaire permet d'offrir une meilleure qualité de détails. Au cours des cinq prochaines années, on s'attend à ce que les forces de changement du marché mènent les entreprises offrant du contenu à regrouper des services là où existe le service à large bande. FOX Sports anticipe cette tendance.

FOX Sports a également connu une croissance phénoménale grâce à ses jeux mobiles, ses sonneries musicales, ses vidéos et son produit principal, FOX Sports Mobile. L'entreprise s'attend à une croissance exponentielle dans tous les genres en 2005. FOX Sports Interactive Media est conscient de ce fait et se prépare à profiter de la demande des consommateurs.

Les occasions d'affaires internationales pour FOX Sports Interactive se situent au Canada, en Amérique latine et éventuellement en Asie. On préconise principalement les affaires en Amérique du Nord parce que les activités sportives commentées ont uniquement lieu aux États-Unis. De plus, NEWS Corp est l'entreprise mère de FOX Sports. NEWS Corp est propriétaire de la marque européenne SKY Sports et de la marque asiatique STAR Sports. FOX Sports Interactive souhaiterait un jour créer une marque internationale qui serait reconnue dans de nombreux continents.

### Administration

On accorde une grande liberté d'action au chapitre de l'innovation au Interactive Media Group au sein de l'organisation FOX. On démontre l'innovation en matière d'application et de produits

dans les jeux en direct de qualité, qui sont les meilleurs de tous aujourd'hui. L'innovation est le fait de la spontanéité que les partenaires contribuent à chacun des projets.

Chez FOX Sports Interactive, les modèles d'affaires novateurs sont des dérivés des partenariats. La direction se garde de consacrer des fonds à des modèles d'affaires qui n'ont pas fait leurs preuves. Autrement dit, les propositions qui attirent l'attention de la haute direction sont habituellement celles qui comptent un volet partage des recettes et des garanties de revenus minimaux. Cette façon de procéder a donné de bons résultats par le passé et est la stratégie qu'on préconise toujours pour l'avenir.

La rentabilité durable fait partie intégrante des ententes de diffusion de FOX et de la couverture éditoriale des marques de sport professionnelles bien connues. Parmi les grandes propriétés de diffusion à la télé chez FOX Sports, citons la National Football League (NFL), la Major League Baseball (MLB) et la National Association of Stock Car Auto Racing (NASCAR). Ces marques de commerce créent une relation unique entre FOX et le consommateur. La haute direction compte poursuivre le placement de ces marques de commerce dans diverses voies de distribution pour que le consommateur puisse en avoir pour son argent.

Les revenus de la division Interactive Media sont comptabilisés avec ceux de FSN (anciennement FOX Sports Net), la division de télédistribution de FOX Sports qui diffuse à la télé des milliers de matchs de la MLB, NBA et LNH, selon une formule régionale, à longueur d'année.

### Technologie

Les développeurs de jeux en direct se servent habituellement de la technologie Flash pour offrir les produits FOX. Les jeux portatifs sont montés sur les plates-formes de J2ME ou la plate-forme BREW de Qualcomm. L'entreprise ne compte aucune équipe de développement interne consacrée à l'évaluation de la technologie, même si l'équipe de production de FOXSports.com est en mesure d'effectuer des évaluations initiales. L'entreprise décide habituellement de former un partenariat avec des entreprises de l'extérieur en vue d'intégrer la technologie émergente à chacun de ses produits.

Côté technologie, les services émergents associés à WiFi et à WiMax pourraient avoir une incidence sur les revenus liés au contenu mobile, soit principalement des services de télévision à la carte et des services d'abonnement. Si ces technologies naissantes permettent d'étendre le contenu enrichi en direct aux dispositifs portatifs, le modèle d'affaires mobile pourrait passer d'un modèle à abonnement à un modèle appuyé par la publicité.

### Collaboration et alliances stratégiques

Vu l'incertitude entourant de nombreuses technologies émergentes, FOX a opté pour confier la grande partie de sa production à des sous-traitants. L'entreprise compte un minimum de frais généraux permanents. Le principal partenaire de FOX Interactive, au chapitre du développement de produits de divertissement mobiles, est Sorrent, Inc. de San Francisco. Ce type d'approvisionnement à l'extérieur continuera au cours des prochaines années.

Les entreprises désireuses d'utiliser l'interface Internet et les jeux en direct doivent obtenir une licence de contenu de Fox. La division responsable des octrois de licences a maintenu ce modèle d'affaires depuis ses tout débuts.

L'entreprise recherche les meilleurs produits et des modèles d'affaires profitables dans tous les partenariats qu'elle forme. Le modèle d'affaires exige habituellement un partage avantageux des recettes entre FOX et le développeur/éditeur.

L'entreprise a formé des partenariats fructueux avec les entreprises suivantes : Sorrent, MSN, Wild Tangent, et Sporting News au chapitre des sports de fantaisie. Lorsque FOX Sports Interactive devait composer avec un partenaire peu coopératif, l'entreprise employait l'art de la négociation de manière à régler les différends à l'amiable. La poursuite devant les tribunaux est un dernier recours pour cette organisation.

### Investissement

FOX Sports Interactive Media n'investit généralement rien dans des projets. On permet plutôt d'utiliser la marque de commerce FOX sous licence. FOX obtient paiement pour son contenu grâce au partage des recettes ou à l'avance, notamment lorsqu'il est question de câblodistributeurs. Les contrats dictent les horaires de versement des paiements.

Les grandes décisions en matière d'investissements sont fondées sur les principes suivants : engager les meilleurs employés et choisir les bons partenaires. Le tout peut sembler évident en soi, mais il faut faire preuve d'une grande diligence à chaque étape.

Dans sa quête du parfait partenaire, FOX Sports tente toujours de conclure les meilleures ententes pour l'ensemble des parties intéressées. Du côté de son personnel, les meilleurs candidats sont les personnes qui possèdent un MBA.

### Personne-ressource

Monsieur John Smelzer
Vice-président, Développement des affaires
FOX Sports Interactive Media
1440 S. Sepulveda Blvd.
Los Angeles, California 90025

Téléphone : (310) 444-8418
Télécopieur : (310) 444-8190
Courrier électronique : jsmelzer@foxsports.com

**QUALCOMM Internet Services**

5775 Morehouse Drive
San Diego, Californie 92121

Site Web : http://www.qualcomm.com/qis/

QUALCOMM a fait sa renommée dans l'industrie du sans fil en étant le premier à proposer et à commercialiser la technologie sans fil CDMA. L'entreprise est aujourd'hui chef de file mondial du développement des normes CDMA2000 (1X et 1x EV-DO) et WCDMA (UMTS et HSDPA) — les deux normes 3G approuvées par la International Telecommunications Union les plus couramment acceptées.

La façon dont QUALCOMM s'est pris pour assurer le succès du 3G est ingénieuse et de tendance parce que l'entreprise vise d'abord à habiliter les participants clés de l'industrie du sans fil :

- les fabricants de dispositifs et d'infrastructure;
- les exploitants de réseaux sans fil;
- les développeurs, les éditeurs et les fournisseurs de contenu.

En habilitant ces participants, QUALCOMM habilite du coup les consommateurs et les professionnels – les utilisateurs finals du sans fil qui sont finalement responsables du succès du 3G et de QUALCOMM.

## L'histoire du CDMA

Depuis le premier déploiement commercial de la norme CDMA en 1995, l'industrie du sans fil a confirmé l'utilité de cette norme non seulement pour l'acheminement numérique de la voix, mais également pour les services de données. Le monde adopte peu à peu les services de communication sans fil 3G (voix et données numériques). De plus, le développement des applications sans fil n'en est qu'à ses débuts, selon l'avis général.

QUALCOMM est bien placé non seulement pour déployer la technologie, mais aussi pour lancer la vague des applications de services de données. L'objectif final est d'obtenir une plus grande acceptation des systèmes sans fil grâce à l'habilitation des utilisateurs de dispositifs mobiles.

L'entreprise voit aussi dans les services sans fil à large bande émergents, qui fait partie de l'évolution de la technologie de l'interface hertzienne CDMA appelée 1x Evolution-Data Optimized (EV-DO), la prochaine étape de la course à l'adoption de la technologie par les utilisateurs.

QUALCOMM a mis au point un certain nombre de produits qui visent à offrir aux utilisateurs finals une expérience multimédia de qualité supérieure sur un combiné sans fil.

## À propos de QUALCOMM Internet Services

QUALCOMM Internet Services (QIS) est une division de QUALCOMM qui s'intéresse principalement à la prochaine génération d'applications et de services sans fil, qui offrent à la fois des capacités de données et de voix pour mieux répondre aux besoins des consommateurs dans un monde de l'Internet sans fil convergent.

À la fin de 2000, QUALCOMM a reconnu, dans l'évolution rapide de la technologie du sans fil, un besoin clair pour une plate-forme d'applications et de services ouverts et uniformisés pour les dis-

positifs sans fil. L'entreprise a donc créé la division QIS et nommé Peggy Johnson à sa tête. Selon la théorie à la base de la division QIS, ce n'est que grâce à une approche ouverte, en autonomie du matériel informatique, que le marché des services de données sans fil pourra offrir une expérience véritablement utile aux consommateurs.

En 2001, QIS a lancé la solution BREW® en vue de répondre aux besoins du marché des données sans fil et a offert des produits et des services qui permettent de connecter la chaîne de valeur du marché des appareils mobiles. Ainsi, sa principale offre produit/service, la solution Brew, a pour but de répondre aux besoins particuliers et variés des opérations du sans fil, des fabricants de combinés, des éditeurs et des développeurs et de leur permettre de collaborer en vue d'assurer un développement et une prestation rapides et efficaces d'applications et de services au marché mondial du sans fil. KDDI (Japon), KTF (Corée) et Verizon Wireless (États-Unis) sont devenus les premiers opérateurs BREW. Depuis lors, le système BREW est devenu une norme de l'industrie en matière de déploiement et d'adoption d'applications sans fil sur les téléphones portatifs.

La permutation entre les opérateurs mobiles et les fournisseurs de contenu est moins évidente aux yeux des consommateurs. Dans des domaines comme les jeux, les entreprises et les applications axées sur le lieu, QIS offre les outils et les solutions requises aux éditeurs et aux développeurs pour qu'ils offrent une bonne expérience aux utilisateurs de téléphones portatifs.

L'industrie des données sans fil a été témoin du succès des jeux portatifs, qui sont devenus une incroyable source de revenus non seulement pour les éditeurs et les développeurs, mais également pour les entreprises de conception de jeux vidéos traditionnelles qui se sont récemment mises de la partie dans ce domaine à forte croissance. À l'avenir, les clients peuvent s'attendre à une progression des jeux portatifs, surtout des jeux en trois dimensions. Grâce aux jeux de puces Mobile Station Modem™ (MSM™) de file dans l'industrie, les dispositifs sans fil 3G offriront des graphiques toutes caractéristiques incluses et des jeux 3D à rendement élevé, ce qui permettra d'assurer une intégration ininterrompue du multimédia et des jeux 3D. La plupart des jeux de puces MSM gèrent les graphiques et les jeux 3D. Toutes les plates-formes de jeux de puces offrent le même environnement de développement uniformisé de l'industrie grâce aux applications multi-plateformes de type BREW, alors que les plates-formes de jeux de puces particulières offrent un niveau de rendement discret en vue de répondre aux divers besoins des consommateurs.

Depuis sa création, la solution BREW entraîne une prolifération des services de données sans fil. En date du mois de février 2005, les abonnés sans fil à travers le monde avaient téléchargé plus de 250 millions d'applications BREW. Au mois d'octobre 2004, QIS a annoncé que les éditeurs et les développeurs BREW avaient touché plus de 200 millions de dollars en revenus des ventes d'applications BREW. Cette réalisation vient confirmer l'essor que connaît actuellement la solution BREW dans cette industrie mondiale du sans fil en pleine croissance.

### Technologie

Parmi les produits et services Brew, citons les suivants : une plate-forme cliente ouverte et extensible qui gère des logiciels systèmes et d'applications robustes, y compris des interfaces utilisateurs personnalisés et de marque pour les dispositifs destinés au marché de masse; un système de distribution modulaire axé sur la technologie J2EE™ qui permet d'approvisionner en contenu, en applications et en interfaces utilisateurs les dispositifs sans fil sur toutes les interfaces aériennes et une solution User Interface (UI) qui assure une gestion souple et complète des interfaces utilisateurs.

Les développeurs peuvent se servir de divers outils de développement fournis par l'équipe BREW en vue de créer, de tester et de commercialiser des applications. Tous peuvent télécharger la trousse gratuite du BREW Software Development Kit (BREW SDK®) du site Web des ressources destinées aux développeurs de BREW à l'adresse suivante : www.brewdevelopers.com. Une fois sur le site, les développeurs pourront trouver la version du SDK qu'il leur faut et la télécharger en un tournemain.

Les éditeurs et les développeurs en quête d'occasions de revenus supplémentaires à l'extérieur de leur région immédiate peuvent se servir du programme BREW Global Publisher (BGP) qui facilite l'importation et l'exportation d'applications BREW d'une région à l'autre, partout au monde. Grâce au modèle BGP, QUALCOMM contribue à l'échange d'applications entre régions en établissant des BGP qui peuvent aider les entreprises qui ne sont pas de la région à commercialiser leurs applications dans des territoires où elles ne sont aucunement représentées. Par exemple, plusieurs entreprises ont exporté des applications de la Corée au Japon, à la Chine, au Brésil et aux États-Unis où des entreprises BGP telles que JAMDAT Mobile, Enorbus et Vindigo ont fait office d'importateurs. On compte aujourd'hui 14 entreprises BGP aux États-Unis, au Japon, en Chine, en Amérique latine et en Australie. QIS s'affaire aussi à établir de nouvelles BGP dans d'autres régions.

BREW offre aux opérateurs un marché virtuel leur permettant de choisir des applications et de négocier les prix avec les développeurs. Le système de distribution de BREW permet de télécharger en toute sécurité des applications en direct (principe « over-the-air » ou OTA) sur les dispositifs des abonnés et de coordonner la facturation et le paiement, le service d'intégration du système de facturation, la surveillance et le soutien du service et les services de consultation sur les spécifications des dispositifs, les solutions personnalisées et la stratégie et la mise en œuvre des services de données.

La solution BREW facilite la tâche aux opérateurs qui souhaitent créer une image de marque pour leur service et que ce service se démarque grâce à des interfaces utilisateurs personnalisables, tout en offrant aux abonnés une occasion de magasinage simple et intuitive. Le tout dernier produit, BREW uiOne, vise à répondre aux besoins particuliers et aux besoins diversifiés des opérateurs sans fil, des fabricants de combinés, des éditeurs, des développeurs et des utilisateurs finals en offrant des interfaces utilisateurs (IU) personnalisables et déployables pour les téléphones cellulaires. BREW uiOne est un prolongement logique de fonctions et d'options de personnalisation pour les téléphones sans fil. La souplesse de BREW uiOne permet aux fabricants de dispositifs, aux opérateurs et aux développeurs de collaborer en vue de créer un véritable cycle pécuniaire et une synergie technologique.

QIS a également collaboré avec des entreprises telles que Bitfone Corporation et Insignia Solutions en vue d'offrir des solutions de mise à niveau avancées de micrologiciels en direct (FOTA) à l'aide du système BREW. Les solutions offertes permettent aux opérateurs sans fil et aux fabricants de combinés de mettre à niveau par flash et à distance le micrologiciel d'un dispositif compatible BREW – afin de régler les anomalies logicielles ou d'ajouter des fonctions – ce qui évite d'effectuer des mises à niveau par câble en magasin, solution coûteuse et très exigeante en heures, ou d'effectuer des rappels en masse des dispositifs.

### Collaboration et alliances stratégiques

QIS a établi un réseau mondial d'entreprises de télécommunication, de fabricants de combinés et d'éditeurs et de développeurs. China Unicom, KDDI au Japon et VIVO au Brésil ne sont que

quelques-uns des opérateurs commerciaux offrant des services sans fil BREW à travers le monde, et des fabricants de combinés comme Motorola, Kyocera et LG offrent des téléphones compatibles avec la technologie BREW. QIS collabore aussi avec des milliers d'éditeurs et de développeurs du monde entier, notamment Gameloft, IBM, JAMDAT, NAVITIME, The Weather Channel, Walt Disney Internet Group et Yahoo!

L'engagement de QIS à l'égard d'une collaboration étroite avec les éditeurs et les développeurs a permis de créer le BREW Alliance Program. Les éditeurs et les développeurs BREW certifiés ont droit d'adhérer à ce programme et peuvent profiter de ce qui suit :

- Soutien technique
- Conseil pour le développement de produits
- Soutien aux activités de développement des affaires et aux opérations
- Ressources d'information
- Aide/appui au marketing
- Occasions promotionnelles

On compte trois catégories de membres : développeur BREW, développeur BREW sélect et développeur BREW élite. L'adhésion au programme répond aux besoins particuliers des développeurs, selon trois étapes de création d'application BREW : exploration de concept, développement de produit et marketing et distribution.

### Conférence BREW

QIS organise à tous les ans une Conférence BREW, forum éducatif et de réseautage qui attire des éditeurs, des développeurs, des fournisseurs de contenu, des fabricants de dispositifs, des fournisseurs de technologie et des opérateurs novateurs et influents du monde entier.

Un des faits saillants de la conférence BREW est la remise du prix aux développeurs BREW, programme de prix mérite international accordé aux meilleures applications BREW dans diverses catégories qui représentent la créativité et la sophistication qui font évoluer le marché des services de données sans fil. Cette conférence est l'occasion parfaite pour les éditeurs et les développeurs de montrer leurs meilleures applications BREW.

### Personne-ressource

Madame Bella Alabanza
Responsable du marketing
QUALCOMM Internet Services
5775 Morehouse Drive
San Diego, California 92121

Téléphone : (858) 658-4860
Courriel : bella@qualcomm.com

**Sony Pictures Digital Networks**

A Sony Pictures Entertainment Company
3960 Ince Boulevard
Culver City, California 90232-2635

Site Web : http://www.sonypicturesmobile.com

Sony Corporation a toujours été une entreprise novatrice. On se rappelle, en 1979, l'arrivée du Walkman Sony – une icône des appareils électroniques personnels de grande consommation. Avançons maintenant d'un quart de siècle : on croit maintenant à Sony que les produits électroniques personnalisés tourneront autour des téléphones cellulaires, de même que des services de données.

Au niveau de la haute direction, Sony croit vivement au lancement de nouvelles entreprises à l'interne. En 2002, on a proposé à l'administration un plan d'affaires touchant les services sans fil. Pour poursuivre la tradition d'innovation, l'administration a appuyé cette initiative et lancé son entreprise Mobile Digital Network.

Les débouchés d'affaires internationaux font partie intégrante de la stratégie du sans fil de Sony. La grande partie des fonds investis sont consacrés à la programmation et à la distribution locales. L'approche stratégique consiste à créer du contenu local destiné aux marchés locaux.

Sony Pictures Digital Networks tire ses revenus d'entreprise de deux grandes catégories de produits : les services sans fil personnalisés et les vidéos mobiles de haut de gamme. Aujourd'hui, les services personnalisés représentent la plus grande partie des affaires. Sont compris dans cette catégorie les jeux, les images et les sonneries musicales. Chacun peut être développé à l'aide du contenu de Sony ou dans le cadre d'ententes d'utilisation de tierces parties. Sony s'attend à ce que les licences d'utilisation de ses produits continuent de fournir des revenus importants dans le monde des dispositifs portatifs; toutefois, à mesure que les services Premium Mobile Video (PMV) se feront connaître des consommateurs, les revenus changeront en conséquence.

La publicité fait partie intégrante de la stratégie de marketing qui soutient Sony Pictures Mobile. Le budget favorise avant tout Internet. On consacre actuellement un minimum de fonds aux textes imprimés traditionnels et à la publicité en salle de cinéma. À mesure que les affaires évoluent, Sony cherche à élargir sa stratégie publicitaire. Les moyens les plus intéressants sont la télévision, les textes imprimés à plus grande distribution et la publicité en salle de cinéma.

## Administration

À l'intérieur de cette division, le personnel tente l'impossible pour développer des applications qui profitent le mieux des caractéristiques uniques du médium. De plus, la distribution en temps opportun du contenu est essentielle. À l'interne, c'est ce qu'on appelle ne causer « aucune friction » – avec ou sans la coopération à part entière des entreprises de télécommunication. Il s'agit là du style novateur de Sony, style qu'on estime nécessaire à la réussite dans un milieu d'affaires en perpétuel changement.

Le principal produit défendable pour Sony est sa marque exclusive. Être propriétaire d'une marque aussi bien connue dans le monde crée des occasions de distribution uniques dont ne peuvent jouir de nombreuses entreprises. À long terme, l'administration accorde la priorité au développement de

services d'abonnement à valeur ajoutée et uniques. Certes, Sony jouit d'un avantage concurrentiel à cause de sa relation étroite avec un fabricant de combinés, Sony Ericsson, mais toute entreprise de contenu peut présenter une offre d'alliance stratégique à ce fabricant.

L'administration chez Sony ne voit Sony Pictures Mobile non différemment qu'une entreprise financée par du capital de risque. La division doit présenter un budget annuel. Elle doit rendre des comptes à un comité de conseillers. Le fait est qu'en gérant une entreprise émergente qui relève d'une grande organisation, il faut composer avec de nombreuses distractions au quotidien. Même si l'on peut compter sur des ressources plus abondantes, on doit composer avec un plus grand nombre de problèmes liés au personnel. Il y a aussi les pressions liées aux risques de rater une occasion, pressions qui sont permanentes.

La plus importante leçon qu'on peut partager, c'est qu'il faut être en mesure de faire augmenter progressivement les effectifs de l'équipe de la haute direction. Il faut que tous les membres de l'équipe de la haute direction se fassent confiance mutuellement. Il est essentiel que l'administration communique bien avec l'ensemble des employés.

### Technologie

L'équipe interne chargée de la technologie compte 25 personnes. Parmi les responsabilités fonctionnelles de l'équipe, citons le développement de produits et la recherche-développement. Cette équipe se charge de l'évaluation de tous les produits. Le développement des applications repose principalement sur deux plates-formes : J2ME et BREW de Qualcomm. L'entreprise envisage de développer bientôt des produits pour les plates-formes Symbian et WIN Mobile.

Les tendances de marché qui auront le plus d'influence chez Sony sont l'adoption du sans fil à large bande, notamment EVDO et UMTS, à l'échelle mondiale. Au niveau des dispositifs mêmes, la chute vertigineuse du prix des puces de mémoire, une augmentation de la puissance de traitement, la forme des dispositifs et des systèmes de piles de la nouvelle génération sont les facteurs d'influence les plus importants. Un des facteurs souvent laissés pour compte est une résolution plus élevée des écrans, surtout QVGA – sur un cellulaire, QVGA change tout.

Bien qu'elle ne soit rarement perçue comme élément dont influence la technologie, la distribution du contenu relativement à la facturation subira vraisemblablement l'influence de la technologie. Les modes de facturation alternatifs compatibles avec le service de messages courts de pointe interopérable (SMS) auront certes une influence importante sur les tendances du marché. Une telle technologie aide le regroupeur de contenu et le développeur à mieux gérer les paiements et la facturation.

### Collaboration et alliances stratégiques

À l'heure actuelle, le développement de produits chez Sony Pictures Mobile est confié presque exclusivement à des sous-traitants dans le monde entier. On trouve ces derniers en Russie, en Inde, en Chine et en Thaïlande. On retrouve des experts en génie, ce qui comprend le développement principal, la conception artistique et le portage du contenu à divers dispositifs portatifs.

Dans son plan stratégique, Sony prévoit accroître ses effectifs internes, à l'appui du développement. L'objectif est de trouver un juste milieu entre l'équipe technique interne et les principales équipes de développement à travers le monde. La grande partie des fonctions de soutien, notam-

ment les ventes, le marketing, la gestion de projets et l'assurance de la qualité, ont lieu à l'interne. Les services de soutien ne représentent bien souvent que de faibles coûts pour chaque projet – habituellement 25 p. cent du budget général.

Voici les meilleures qualités que les partenaires participant à un projet peuvent offrir : la fiabilité (par l'expérience), la qualité et le prix. Ils doivent aussi savoir bien gérer leur temps. Les partenaires de Sony possèdent au moins deux de ces trois qualités.

Par le passé, Sony a formé des partenariats fructueux avec des développeurs de jeux indépendants, des entreprises de portage à l'étranger et d'autres entreprises de médias relativement aux licences d'utilisation du contenu.

Le travail réalisé en collaboration avec d'autres n'est pas sans risques. Chez quelques-uns des premiers sous-traitants, en particulier des entreprises de l'Inde, la qualité de la conception de jeux destinés aux marchés européens et nord-américains était lacunaire. La leçon retenue a été la suivante : une entreprise doit s'attendre à ce que chaque partenaire apporte autant ses forces que ses faiblesses. En rétrospective, seules les tâches techniques principales auraient dû être confiées en sous-traitance et non le projet au complet. Pour régler la situation, on a annulé le projet, ramené le développement à l'interne et trouvé une nouvelle entreprise de développement.

En établissant des jalons pertinents et en investissant dans le processus de développement, quitte à examiner de plus près les produits livrables (sur une base mensuelle plutôt que trimestrielle), une entreprise peut assurer un meilleur contrôle général des activités.

### Investissement

Pratiquement tous les projets sont financés à l'interne. À l'occasion, certes pour les projets à risques élevés comme le développement de jeux 3D, l'entreprise a eu recours à du financement conjoint. Il est fort probable qu'on aurait de nouveau recours à ce mode de financement pour des technologies semblables.

À long terme, Sony prévoit offrir à l'échelle internationale les services sans fil sur réseau numérique et accorder la priorité à la localisation des produits. Il s'agira d'un processus méthodique qui impliquera l'aménagement de nouvelles installations et l'ajout de personnel. De plus, les investissements viseront d'abord à parfaire les compétences techniques internes du personnel s'acquittant des tâches courantes.

Il faut justifier tous les problèmes d'ordre budgétaire à l'administration de l'entreprise. Il n'existe aucun budget facultatif pour les projets « en un seul exemplaire ».

### Personne-ressource

Monsieur Rio Caraeff
Vice-président, Services sans fil
Sony Pictures Digital Networks
3960 Ince Blvd.
Culver City, California 90232-2635

Téléphone : (310) 840-7305
Télécopieur : (310) 840-8709
Courrier électronique : rio@sonypictures.com

**Stan Lee's POW! Entertainment**

9440 Santa Monica Blvd., Suite 620
Beverly Hills, California 90210

Site Web : http://www.powentertainment.com

POW! Entertainment offre au public des produits de grande renommée depuis plusieurs décennies. On associe ces produits de renom à Monsieur Stan Lee, créateur de héros des bandes dessinées Marvel, Spider-man, les Fantastic Four, l'Incroyable Hulk et X-Men. POW! Entertainment crée des produits de propriété intellectuelle et accorde des licences d'utilisation de ces produits aux entreprises de divertissement, y compris des longs métrages, des scènes « live » et des projets d'animation, des programmes pour la télévision, des jeux vidéos, de la marchandise et des produits destinés aux marchés secondaires connexes. POW! Entertainment est le producteur exclusif et concédant de licence de tous les produits de propriété intellectuelle qui ont été créés par Stan Lee après son séjour chez Marvel. L'entreprise ne participe aucunement à la production ni à la distribution de contenu.

Stan Lee travaille depuis plus de 60 ans dans l'industrie du divertissement. Ses personnages comptent des amateurs loyaux et ont suscité un intérêt culturel dans le monde entier. Les personnages de Stan ont toujours un « côté humain ». Les gens se reconnaissent dans ces traits. – Stan Lee est devenu une marque mondiale.

À bien des égards, le marché du divertissement dans lequel évolue cette entreprise a atteint maturité. Malgré tout, les histoires contées sont un moyen de communication universel qui, si tout est fait correctement, peut transcender les cultures. Offrir un produit de valeur aux clients constitue davantage un exercice faisant appel aux émotions et un exercice physiologique ingénieusement intégrés au style et au dialogue des personnages. Stan a perfectionné ce moyen de communication dans l'optique du style super héros.

**Administration**

Comme entreprise-boutique comptant six employés, POW! est considérée comme entreprise innovatrice en matière d'affaires, en tant que force créatrice relativement à l'extension de marque. Vu les faibles effectifs, les coûts généraux ne sont pas élevés. Le style d'administration est traditionnel, c'est-à-dire que chaque poste fonctionnel est comblé par un professionnel. Chaque employé est souvent appelé à assumer plusieurs rôles à la fois. Vu que la concurrence est minimale, situation que tous pourraient caractériser d'enviable, les efforts d'innovation portent principalement sur la génération d'idées.

Créer de la propriété intellectuelle (ce qui implique habituellement d'obtenir des droits d'auteurs et des marques de commerce pour les histoires et les personnages) qui est véhiculée par de nombreuses voies est la méthode que préconise l'administration. Les concepts de Stan ont une grande portée. Profiter des sources de revenus secondaires provenant de divers marchés mondiaux est toujours la stratégie tactique de l'administration.

**Technologie**

POW! Entertainment n'est pas une entreprise dont les activités sont axées sur la technologie. L'organisation offre des concepts originaux et des histoires avant-gardistes axées sur des

personnages donnés. Les partenaires de POW! fournissent les connaissances technologiques. L'organisation se fie à ses partenaires pour qu'ils l'introduisent aux technologies émergentes.

### Collaboration et alliances stratégiques

L'entreprise est ouverte aux alliances stratégiques au chapitre de l'octroi de licences et de partenariats touchant les propriétés créées conjointement. Le principe est que tout le travail est donné en sous-traitance. Les partenaires d'affaires de l'entreprise s'occupent de toutes les ententes de production et de distribution. La grande partie du travail accompli dans le cadre d'un projet est donné en sous-traitance. POW! Entertainment demeure toujours maître du volet artistique de chaque projet.

Les ententes de licence des produits ont pour objet premier d'évoluer dans le sens de la technologie et des tendances populaires des consommateurs en matière de divertissement. Cela comprend les jeux sans fil et d'autres médias émergents.

POW! Entertainment a établi, au cours des années antérieures, des relations d'affaires avec chacun des grands studios de Los Angeles. Les qualités d'un bon partenaire sont la stabilité financière et des voies de distribution bien établies (pour les jeux vidéos, les DVD, etc.). Chaque projet est habituellement lancé au pays et s'étend par la suite à d'autres pays. Dans la mesure du possible, chaque produit tend à être régionalisé.

### Investissement

POW! Entertainment ne finance pas le développement de produits. Les partenaires injectent les fonds. POW! finance son propre développement d'histoires et sa propre propriété intellectuelle.

### Personne-ressource

Monsieur Gill Champion
Président/chef des opérations (COO)
POW! Entertainment
9440 Santa Monica Blvd., Suite 620
Beverly Hills, California 90210

Téléphone : (310) 275-9933
Télécopieur : (310) 285-9955
Courrier électronique : gchampion@powentertainment.com

## Technicolor Entertainment Services

2233 N. Ontario Street
Burbank, California 91504-3120

Site Web : http://www.thomson.net ou http://www.technicolor.com

« Moving color » est le slogan de Technicolor. Pendant plus de 89 ans, cette entreprise a fait sa marque dans le domaine de l'innovation couleur touchant la post-production numérique, le traitement de la pellicule, l'impression, la copie de DVD, l'emballage, la distribution de contenu et la préservation et la restauration de films. Technicolor a une influence sur la chaîne de valeur du monde des médias et du divertissement, de la saisie d'images aux produits de consommation. La portée de cette entreprise est extrêmement large. En 2003, Technicolor a fabriqué 3,5 milliards de pieds de film acétate destiné à une distribution de premier et de deuxième niveaux à travers le monde.

Technicolor, qui compte 18 000 employés à travers le monde, est une filiale exclusive de l'entreprise française Thomson. Elle compte 11 bureaux aux États-Unis, 9 au Canada, 3 au Mexique, 11 en Europe et 4 dans la région du littoral du Pacifique. La plupart de ces centres sont des laboratoires de films et des centres de services pour des films de post-production. L'entreprise s'est étendue au Canada par des acquisitions. On modernise actuellement tous les centres pour répondre aux besoins de l'industrie mondiale du divertissement.

Technicolor Entertainment Services (TES), division qui est située à Burbank, en Californie, compte environ 600 professionnels. On voit naître chez TES un nouveau groupe consacré aux services de réseau et à la publicité à l'écran.

Thomson (NYSE : TMS), la société mère de TES, entrevoit d'importantes occasions de croissance jusqu'en 2010 dans les industries des médias et du divertissement. La technologie et les besoins et les habitudes des consommateurs évolueront compte tenu de la création et de la distribution croissantes de contenu numérique. Selon Thomson, il y aurait quatre grandes priorités pour l'entreprise dans l'ensemble en 2006. Le plan stratégique est le suivant :

1) Clients du monde des médias et du divertissement : étendre la gamme de produits et l'offrir aux clients actuels de ce segment et accroître la clientèle, y compris en Asie.
2) Technologie : mettre l'accent sur les technologies des médias et relever le profil de Thomson dans les débats liés à la technologie et les choix de l'industrie.
   a) Définir une vision stratégique relativement à l'avenir technologique;
   b) Accroître le budget de recherche central de 50 p. cent en 2005 et en 2006.
3) Contenu électronique : mettre Thomson dans une position favorable à l'augmentation des activités liées à la gestion et à la distribution du contenu électronique, ce qui comprend la vidéo sur demande et le cinéma numérique.
4) Dispositifs et solutions IP (protocole Internet) : devenir chef de fil au chapitre des dispositifs et des solutions IP et du réseautage à domicile.

Dès le 1ier janvier 2005, Thomson a mis en œuvre une structure d'organisation et de gestion stable, simple et souple axée sur ses activités principales liées aux médias et au divertissement. Cette structure repose sur trois unités fonctionnelles stratégiques (UFS) :

1) Services : gestion de bout en bout des services fondamentaux (médias physiques, médias électroniques et opérations réseau). Cette unité s'appelle Technicolor Entertainment Services (TES) et est située à Burbank, en Californie.
2) Systèmes et équipement : systèmes et équipement vidéos (diffusion et réseau, plates-formes d'accès et passerelles, connectivité, ce qui comprend les boîtes numériques et les produits électroniques de grande consommation). Cette unité joue un rôle stratégique aux deux bouts de la chaîne de distribution. Elle entretient des liens à un bout avec les concepteurs de contenu et, à l'autre, avec les détaillants et les consommateurs.
3) Technologie : développement de la technologie et transformation de celle-ci en revenus (recherche, octroi de licences, solutions silicones, logiciels et solutions technologiques).

Une quatrième unité, Affichages et partenariats pour les produits de consommation électroniques, mettra en œuvre la stratégie d'affichage du Groupe afin de participer rapidement à la consolidation de l'industrie de l'affichage (tubes). Elle est aussi chargée des partenariats touchant les produits électroniques de grande consommation, en particulier, ceux avec TCL (TCL-Thomson Electronics).

### Technologie

Le rôle principal de l'entreprise a été de mettre en œuvre la vision du réalisateur du film. Elle y est parvenue en utilisant et en modifiant les couleurs. TES a mis au point le logiciel de gestion des couleurs numériques le plus perfectionné au monde aujourd'hui – là est la compétence principale de l'entreprise.

Parce qu'elle œuvre depuis longtemps dans le domaine du développement de logiciels, TES a dû se servir d'un protocole de développement appelé « Software Compatibility Maturity Model (CMM) ». Ce protocole a été mis au point par la Défense américaine en vue d'assurer le développement stable d'applications en peu de temps. Il assurait aussi un niveau de qualité technique satisfaisant pour pouvoir créer des applications d'importance critique pour les missions.

Étant donné que le sujet du présent document a trait tout particulièrement à l'industrie du divertissement, les changements les plus marquants qui auront lieu au sein de l'industrie au cours des prochaines années – ils ont déjà commencé – seront le passage des médias physiques à la distribution électronique. D'un point de vue purement technologique, on aura droit, au cours des prochaines années, à une distribution sans fil du contenu. À mesure que s'opère la fusion PC et téléviseur, les applications sans fil augmenteront sensiblement.

### Collaboration et alliances stratégiques

Un certain nombre d'ententes en sous-traitance font partie intégrante de la stratégie d'affaires de l'entreprise. L'entreprise a pour principe d'accorder des contrats en sous-traitance au besoin. TES s'affaire à profiter au maximum de ses forces dans le monde entier.

Dans cette industrie, les variables changent toujours dans le cadre d'un projet donné. Il n'existe aucune règle ferme quant au pourcentage d'un projet type qui est attribué à des sous-traitants. C'est le projet qui dicte tout. On procède au cas par cas.

Ce qu'on recherche le plus chez un partenaire, c'est les forces stratégiques qu'il apporte à l'alliance. Ce n'est pas qu'une exception. TES comprend fort bien que les connaissances spéciali-

sées qu'apporte une entreprise à une entente, au-delà des exigences du projet en cours, sont un facteur clé à la formation d'un premier partenariat.

### Investissement

Les investissements ont toujours eu pour objet de tenir TES au fait des besoins de la clientèle de l'entreprise. À mesure qu'ont changé les besoins en services de technologie, TES s'est adapté en investissant dans les gens, l'équipement et les services.

La structure de financement varie tellement qu'il serait difficile de proposer une méthodologie plutôt qu'une autre. En raison de sa portée mondiale et de l'ampleur de ses connaissances techniques, l'entreprise a dû acquérir des connaissances internes en matière de services bancaires d'investissement. Cette unité chevronnée offre des commentaires stratégiques à toutes les divisions de l'entreprise.

### Personne-ressource

Monsieur Michael Sterling
Responsable principal
Technicolor Entertainment Services
2233 N. Ontario Street, Suite 300
Burbank, California 91504-3120

Téléphone : (818) 260-3710
Télécopieur : (818) 260-3789
Courrier électronique : michael.sterling@thomson.net

## THQ

27001 Agoura Road, Suite 325
Calabasas Hills, California 91301

Site Web : http://www.thq.com

THQ est un important développeur et éditeur de jeux indépendant de l'industrie du divertissement numérique. Les produits de jeux de l'entreprise appartiennent à plusieurs genres et vont des jeux pour enfants d'âge préscolaire, des jeux d'action et d'aventure, des jeux de rôle fantaisistes aux jeux de stratégie. THQ Wireless, Inc., filiale en propriété exclusive de THQ, offre un portefeuille exhaustif de solutions de divertissement sans fil. THQ compte environ 1 000 employés dans des studios à travers le monde, à THQ Wireless et dans des centres dans d'autres pays.

Le monde rétrécit vraiment. L'entreprise apporte soin et attention à chaque produit qu'elle offre. THQ compte des bureaux au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, en Corée, en Espagne et en Australie. L'entreprise tient compte de chaque auditoire propre à un marché donné et se soucie toujours de « viser juste ». Elle porte donc une attention particulière au choix de langage, à la musique, au texte et à l'image de la couverture de la boîte. En tout, les bureaux internationaux sont responsables d'un tiers des revenus annuels de THQ.

Compte tenu de la nature même de l'industrie des jeux, où les courts délais de développement sont la norme et où les cycles de vie changeants des produits sont chose courante, l'administration doit faire preuve de grande prévoyance. En fait, par rapport aux ventes et à la distribution, « être à la page » est une condition très importante. L'entreprise doit toujours connaître les goûts des consommateurs parce qu'elle vend directement ses produits aux détaillants. L'entreprise doit savoir gérer les relations délicates avec les grands fabricants, les opérations à travers le monde, la technologie de pointe, la mise en marché en temps utile des produits et les comptes à rendre aux actionnaires. Pour assurer cet équilibre, l'administration confie les « bons projets » aux « bonnes équipes » à travers le monde.

Vu le nombre toujours croissant de consommateurs de jeux, THQ analyse de nombreux marchés à la recherche de propriétés à obtenir sous le régime de l'autorisation d'utilisation. Il faut bien souvent se rendre à des salons de jouets, à des foires de permis, à des conférences sur les jeux et à des expositions de vêtements. Par exemple, THQ a obtenu des contrats exclusifs de développement de jeux fondés sur les produits animés de Nickelodeon et de Pixar. Outre les marques autorisées pour les enfants et la famille, THQ publie de plus en plus de contenu pour adultes. Ces produits tendent à être fondés sur des concepts inédits.

Pour chaque titre qu'elle produit, l'entreprise mène habituellement de front cinq ou six projets. Trente ou 40 titres peuvent être en développement en une période donnée. Une des grandes forces de l'entreprise est l'accent qu'elle met sur les affaires. THQ voit l'industrie des jeux comme une véritable industrie. Depuis ses tout débuts, l'administration n'a jamais dépensé des fonds qui ne concordaient pas avec des prévisions raisonnables et prudentes. Au cours de sa période de croissance au début des années 1990, l'entreprise s'intéressait principalement à la plate-forme du Game Boy de Nintendo – et est devenue le chef de file de ce segment.

Maintenant que le public des jeux de l'entreprise s'est élargi, THQ demeure fidèle à ses principes. Une analyse stratégique du marché a permis d'établir les domaines sans concurrence et les do-

maines où THQ pourrait devenir chef de file. La mise en œuvre de la stratégie d'affaires a contraint l'entreprise à atteindre un niveau d'efficacité supérieur relativement à l'ensemble des grandes plates-formes de jeu, tout en maintenant un approche financière très prudente.

### Technologie

THQ est un « libre penseur » en matière de technologie. L'entreprise publie des jeux pour toutes les plates-formes, notamment les combinés sans fil. THQ collabore avec un certain nombre de développeurs dans le monde entier, entreprises qui se servent de divers logiciels d'application. L'entreprise cherche à former des partenariats avec des entreprises qui possèdent des moteurs logiciels exclusifs qui sont spécialement conçus pour une application donnée. Tant que le produit répond aux exigences techniques du contrat, THQ n'hésitera pas à conclure une entente.

On gère le développement dans les studios mêmes et par l'entremise du personnel au siège social de THQ à Calabasas, en Californie. L'entreprise dépêche souvent à travers le monde des responsables de produits artistiques, des chargés de programmes et bien souvent du personnel technique afin d'évaluer le travail d'équipes de développement en studio. Ces employés sont chargés de la diligence raisonnable technique, exercice nécessaire avant et pendant la production d'un jeu.

Au cours des trois prochaines années, THQ mettra au point des jeux destinés à la prochaine génération de consoles et aux nouvelles plates-formes de jeu de poche. Ce sera l'occasion pour les développeurs de profiter des nouvelles technologies et de l'engouement croissant pour les jeux en direct.

### Collaboration et alliances stratégiques

L'entreprise est prête à accorder des contrats en sous-traitance puisqu'elle collabore avec des bureaux régionaux du monde entier. THQ cherche à former les partenariats suivants : côté contenu, l'entreprise recherche du contenu original et cherche à négocier des contrats d'utilisation de produit de plusieurs années avec des marques reconnues; côté créateurs de contenu – qu'on appelle aussi des développeurs indépendants – les entreprises bien portantes sur le plan financier achètent ces types d'entreprises à travers le monde afin de parfaire leurs compétences à l'interne. THQ et de grandes entreprises négocient des marchés aux deux bouts de la chaîne de distribution : fabricants de premier niveau (p. ex. Sony, Microsoft et Nintendo) et détaillants.

THQ tente d'attirer à l'interne le développement des plus importantes marques profitables (concessions) à l'un des ces nombreux studios. À l'heure actuelle, environ 50 p. cent du développement est confié à des sous-traitants.

La meilleure qualité que peut offrir une entreprise de développement est la suivante : être chef de file dans son domaine. Qualité aussi importante, le partenaire doit être disposé à comprendre que l'industrie des jeux vidéos est une affaire à « revenu unique ». Elle ne s'apparente pas à l'industrie cinématographique, de laquelle découlent de nombreuses ventes de marché secondaires et dont les revenus jumelés dépassent bien souvent largement les ventes commerciales.

L'entreprise a formé des partenariats fructueux avec d'importants studios de Los Angeles, notamment Warner Brothers et Nickelodeon. Au cours des deux dernières années, l'entreprise a également formé des alliances avec un plus grand nombre de personnes aux talents particuliers, notamment des scénaristes de AAA Hollywood, des réalisateurs de films d'Hollywood et des professionnels de l'industrie de la musique. Mais avant tout, la relation établie avec les développeurs semble soutenir l'entreprise.

### Investissement

Puisqu'elle ne s'expose jamais à des risques, l'entreprise a un compte de banque bien garni. Elle se sert de ces fonds pour financer à l'interne tous les projets. Selon l'entreprise, le financement des projets de création de contenu original et la collaboration avec des entreprises de développement sont des activités indissociables. « Les meilleurs développeurs sont les meilleures personnes, qui connaissent le mieux leur travail ». Ce principe peut sembler redondant, mais les investissements de l'entreprise favorisent l'esprit d'équipe et une bonne cohésion.

### Personne-ressource

Madame Germaine Gioia
Vice-présidente, attribution des licences
THQ
27001 Agoura Road, Suite 325
Calabasas Hills, California 91301

Téléphone : (818) 871-5000
Courriel électronique : ggioia@thq.com

**Walt Disney Internet Group**

5161 Lankershim Boulevard
North Hollywood, California 91601

Site Web : http://www.dig.com

Walt Disney Internet Group (WDIG), division de la Walt Disney Company, offre des services de leadership stratégique et de gestion opérationnelle de contenu destiné à Internet et à des réseaux sans fil. WDIG appuie les efforts liés au contenu mobile de Disney.com, ESPN.com et ABCNEWS.com.

L'entreprise compte deux divisions : Disney Mobile et Starwave Mobile. Disney Mobile a pour mandat de développer des jeux, de la musique, des services de données et des vidéos pour la vaste bibliothèque de produits exclusifs Disney qui permettent de personnaliser les téléphones cellulaires. Starwave Mobile est une entreprise d'attribution de licences et d'édition qui s'intéresse aux jeux mobiles et aux activités de divertissement qui ne sont pas sous la marque Disney.

Lancée à la fin de 2004, Starwave Mobile a marqué l'entrée de jeu de Disney dans le monde de l'édition de contenu de tierces parties. Le groupe Starwave est engagé au déploiement rapide de contenu local à un auditoire international.

Le marché international génère d'importantes recettes pour WDIG. Aujourd'hui, au Japon, Disney Mobile est le plus important fournisseur de marque de contenu mobile. Le marché japonais, qui compte davantage de gens d'âge à apprécier la marque Disney qu'aux États-Unis, compte trois millions d'abonnés mensuels. Le client moyen verse entre 100 et 300 yens, par mois, pour obtenir divers services.

Les recettes provenant du marché japonais ont permis à WDIG de lancer de nouveaux produits et services à travers le monde. WDIG a profité d'alliances de distribution avec des entreprises de télécommunication du monde entier. L'entreprise fait des affaires dans 25 pays et offre près de 6 000 produits appartenant à près d'une vingtaine de catégories.

## Administration

La Walt Disney Company est depuis longtemps connue pour sa gestion de marques. L'administration sait trop bien que pour qu'une entreprise soit innovatrice, elle doit offrir un milieu de travail stimulant. À cette fin, l'administration de WDIG a créé une culture axée sur la créativité qui est plaisante et excitante.

Les caractéristiques des marques et la gestion des marques sont les principales forces de l'équipe WDIG. Les connaissances spécialisées sont établies de sorte que l'entreprise fait tout en son pouvoir pour créer des produits qui ne cessent d'évoluer. De plus, l'entreprise s'est engagée dans une nouvelle voie et abandonne peu à peu la méthode de leadership orthodoxe qui est fondée sur la rentabilité à tout prix. On préconise maintenant des stratégies de marketing plus progressistes qui s'échelonnent sur quatre à cinq ans et qui dépendent lourdement des technologies émergentes.

Cette nouvelle stratégie a contraint l'administration à faire le point et à revoir ses processus d'affaires actuels. Non seulement les connaissances très approfondies du marché que possède WDIG peuvent-elles servir à gérer les marques actuelles, mais on peut les approfondir, les recentrer et les engager de nouveau afin d'apporter le même niveau d'attention aux nouveaux médias interactifs.

Vu cette nouvelle prise de conscience, WDIG doit étendre de manière stratégique sa base de talents. Par conséquent, l'administration s'affaire à accroître ses effectifs à un certain nombre de niveaux.

L'histoire de WDIG a été marquée de défis et de réussites. Au cours d'une période de six ans, l'entreprise a vu ses effectifs augmenter et baisser : en effet, ils sont passés de 300 à 2 800, sont baissé jusqu'à 500 et sont passés de nouveau à 800 employés. L'administration a appris qu'une croissance trop rapide n'est pas sans grandes difficultés.

On divise maintenant les activités selon deux grandes catégories : affaires mûres et affaires émergentes. Les affaires mûres visent essentiellement à profiter de la croissance des marchés et à gérer les coûts de manière dynamique. Les affaires émergentes, bien que leurs activités soient axées sur les résultats, visent à trouver un modèle d'affaires profitable au cours des cinq prochaines années.

En gros, l'entreprise a retenu les leçons suivantes : Gérer les effectifs pour que les coûts fixes ne dépassent jamais les budgets. De plus, il faut adhérer au principe suivant : « ne jamais viser trop haut ».

### Technologie

L'équipe de développement central, qui est située à North Hollywood, en Californie, s'occupe de la création de toutes les applications mobiles. En voici quelques exemples : musique/sonnerie musicale, jeux, services de données et vidéos. Dans bien des cas, la localisation de produits se fait au centre à North Hollywood. La distribution mondiale se fait aussi à ce centre. En centralisant la distribution, WDIG peut assurer un contrôle de grande qualité sur tout son contenu.

WDIG utilise le plus souvent des ordinateurs exécutant Windows et des logiciels d'application Windows. On se sert de la plupart des logiciels commerciaux, des outils de développement Web aux environnements de développement d'applications sans fil. L'entreprise emploie un logiciel exclusif pour assurer l'édition. Les logiciels exclusifs se prêtent le mieux aux vidéos et aux applications de service.

Dans l'industrie du sans fil, WDIG n'a aucune influence sur les entreprises de télécommunication et les technologies qu'elles mettent en oeuvre. Les opérateurs gèrent de manière stricte les logiciels et les applications de réseau. WDIF se montrerait intéressée si une entreprise lui présentait un nouveau moteur d'interprétation 3D, un logiciel de port ou un meilleur algorithme graphique, soit une technologie qui pourrait être appliquée directement au contenu et non au réseau.

D'ici quelques années, la technologie qui pourrait avoir la plus grande influence sur les affaires chez WDIG serait WiMAX. Étant donné que les entreprises de télécommunication contrôlent le contenu sur le réseau, des suites de paiement de services et de produits seraient facilement transformés en revenus. En Amérique du Nord, les abonnements sont la règle générale. WiMAX ouvre ce modèle d'affaires pour que les petits développeurs puissent créer du contenu et le distribuer librement. Comme entreprise offrant du contenu, WDIG a toujours été en faveur d'un plus grand nombre de voies de distribution; mais avec une seule mise en garde : toujours assurer le contrôle.

### Collaboration et alliances stratégiques

WDIG a toujours accordé des contrats en sous-traitance et continuera dans cette voie. En fait, la grande partie du développement est confiée à des sous-traitants du monde entier. Tout le développement de jeux, du scénario-maquette à l'écriture du code, est confié à des sous-traitants. Chaque processus, y compris ceux comme les services de données, l'assurance de la qualité, la

mise à l'essai et le portage vers les divers dispositifs, est confié à des sous-traitants du monde entier. Les genres de musique sont la seule exception. Ceux-ci sont conçus à l'interne.

Bien que WDIG ait ratifié des contrats avec des entreprises en Inde, en Europe de l'Est et dans d'autres régions du monde, l'entreprise préfère confier le travail à des développeurs en Amérique du Nord. Il en est ainsi parce qu'en cas de problèmes, les responsables n'ont qu'à parcourir un court trajet en avion pour se rendre sur place.

Fait à noter, peu importe à quel point un produit ou une technologie est avant-gardiste, WDIG n'envisage jamais de devenir le premier partenaire d'une entreprise de démarrage. L'entreprise doit démontrer qu'elle se comporte depuis très longtemps avec professionnalisme. WDIG demande des références et l'engagement de ressources dédiées avant de confier un projet à un sous-traitant. En fait, il n'est pas rare pour WDIG de considérer qu'elle deviendra le meilleur client du sous-traitant avec qui elle signe une entente.

Parmi les exemples de partenariats technologiques fructueux en cours, citons l'entente avec Tira Wireless – Toronto Canada, AQ – Washington DC et Qualcomm – San Diego. On compte aussi une entente de droits d'utilisation entre Starwave Mobile et l'entreprise canadienne Horn Abbott Ltd en vue d'une utilisation des produits liés au jeu de société, Trivial Pursuit.

Si l'on devait faire le compte rendu des causes de quelques-uns des échecs attribuables à une collaboration avec une autre entreprise, la liste serait la suivante : ressources insuffisantes, non-respect des délais de production et retards par rapport à la technologie.

### Investissement

L'entreprise accorde la priorité aux investissements qui ont pour but de pallier au manque de personnes au talent créateur dans l'industrie du sans fil.

Tous les projets sont financés à l'interne.

### Personne-ressource

Monsieur Larry Shapiro
Vice-président exécutif et directeur général
Walt Disney Internet Group
5161 Lankershim Boulevard
North Hollywood, California 91601

Téléphone : (818) 623-3280
Télécopieur : (818) 623-3637
Courrier électronique : larry.shapiro@dig.com

**Warner Bros. Animation Inc.**

15301 Ventura Blvd, #E
Sherman Oaks, California 91403

Site Web : http://www.warnerbros.com

Warner Bros. Animation (WB Animation), une entreprise de Time Warner Company, est l'une des 21 divisions de la filiale à volets multiples Warner Bros. Entertainment. WB Animation exécute diverses formes d'œuvres à louer (« work-for-hire ») et de composition d'images tridimensionnelles d'effets spéciaux, à partir de sa collection de produits exclusifs. Les compétences de l'entreprise se trouvent dans le domaine des produits télévisés et des produits télé-vidéos. Les longs métrages ne représentent pas une part importante du chiffre d'affaires de la division.

À la fin des années 1990, comme les processus axés sur la technologie balayaient toute l'industrie de l'animation, un changement de paradigme était aussi en cours à WB Animation. Passer des techniques de production bidimensionnelles aux techniques tridimensionnelles constituait une force de marché évolutive. Par la suite, WB Animation a changé son personnel central et engagé principalement des experts en CGI. Aujourd'hui, l'entreprise compte 40 employés à temps plein. Elle engage des spécialistes au cas par cas et, à l'occasion, fait passer temporairement ses effectifs à plus de 100 employés en fonction d'un nouveau cycle de production.

Bien que la plus grande partie de l'industrie ait mis en œuvre des processus de production complexes, la création de scénarios-maquettes et les dessins à la main sont toujours à la base des étapes préliminaires de pratiquement tous les projets pour la télévision chez WB Animation. Cette tradition a toujours donné de bons résultats et répond toujours aux besoins de l'organisation moderne.

Côté publicité, WB Animation produit entre cinq et six annonces commerciales télévisées par année. Les projets pour la télévision représentent une grande partie du chiffre d'affaires de cette entreprise. De plus, l'entreprise produit des dessins animés destinés à Internet à l'aide du logiciel Flash de Macromedia.

Le marché international représente une part importante des affaires chez WB Animation. Le dernier projet de l'entreprise consiste à adapter le produit de son répertoire Tom & Jerry aux marchés européen et asiatique. Les recettes provenant des marchés internationaux s'avèrent un remplacement stable du marché de la télévision qui s'érode peu à peu au pays depuis plusieurs décennies.

À la fin des années 1970, les frais d'attribution de droits d'utilisation à la télévision au pays étaient suffisants pour s'acquitter des coûts de production des objets d'animation. Dans les années 1990, les frais obtenus au pays n'approchaient que la moitié des coûts de production. En 2005, les frais de droits d'utilisation de produits au pays ne suffisent habituellement qu'à régler le quart des coûts de production.

Les studios de premier niveau, notamment WB Animation, qui insistent pour obtenir un produit fini de qualité supérieure versent habituellement les frais les plus élevés de l'industrie pour la production. Par conséquent, ces types de maisons de production font appel à des collaborateurs internationaux en vue de compenser les coûts de production à la hausse. Dans sa quête de main-d'œuvre bon marché et du meilleur appui à la production, WB Animation a parcouru le monde entier, en commençant avec le Canada et le Japon et ensuite la Corée et maintenant la Chine, Taïwan et l'Inde.

Pour produire les séries, qui selon la norme de l'industrie comptent 26 épisodes, dans un délai de neuf à 12 mois, l'entreprise doit pouvoir compter sur de nombreuses personnes talentueuses. Par conséquent, WB Animation obtient depuis longtemps des services d'appui à la production de diverses régions à la fois.

### Administration

L'entreprise a fait sa marque dans l'industrie de l'animation grâce à ses produits de grande renommée – Loony Tunes et Batman. L'administration est d'avis que la qualité, la créativité et une animation convaincante sont des conditions essentielles au maintien de son leadership.

Étant donné que WB Animation est une maison de production, l'entreprise n'a aucun contact direct avec les consommateurs. À l'occasion, l'administration a réalisé, à l'appui d'un projet de réseau, des essais en groupes de consultation de nouveaux produits. Les réseaux de télévision vendent des produits aux consommateurs et entretiennent la relation avec la clientèle.

Malgré une gestion étroite et des exigences par écrit dans le cadre d'un projet, l'administration sait fort bien qu'il est impossible de prédire un grand succès dans le monde du divertissement. Dans un monde où prime la production, une entreprise n'est jamais à plus de neuf ou 12 mois de la fin d'un projet. Pour assurer de bonnes rentrées de fonds, l'administration doit concilier les activités réactionnaires et les activités proactives.

Outre la gestion des horaires de production, des budgets et du personnel, l'administration doit jouer un rôle prédominant en ce qui concerne la stratégie fonctionnelle de la division. Compte tenu de la fragmentation ininterrompue du nombre de spectateurs et, par conséquent, de la fluctuation constante des revenus de publicité, WB Animation conserve un modèle d'entreprise adaptable. On surveille continuellement les voies de mise en marché, des réseaux de télévision et des DVD, aux jeux et aux jouets. Il n'est pas rare que le plan d'affaires de la division change annuellement.

### Technologie

Cette entreprise de production a recours à divers outils logiciels et progiciels de développement grand public pour faire la composition d'images, l'encre et peinture et la lecture en temps réel. Le choix des logiciels d'application est dicté par les spécifications d'une production.

En raison de son importante collection de biens, WB Animation se sert d'une solution de gestion des biens numérique produite par l'entreprise allemande Canto. Le produit s'appelle « Cumulus ». Il offre à une entreprise ou à un particulier la souplesse requise pour gérer et archiver tous les types de biens numériques.

Selon WB Animation, le perfectionnement des techniques de modélisation 3D complexes auront les effets les plus marqués sur l'industrie au cours des trois prochaines années.

Un des éléments qui a contribué aux changements fonctionnels dans l'industrie est l'accélération des connexions avec les fournisseurs outre-mer. On a constaté une nette amélioration à ce chapitre au cours des 18 derniers mois. Cette accélération et l'expansion d'Internet créeront de nouvelles voies de distribution.

À l'interne, la technologie laisse aussi sa marque sur l'orientation même des activités d'affaires. L'adoption récente du progiciel SAP Business Suite démontre un niveau d'intégration départemen-

tale jamais vue auparavant. Puisque cet ensemble de logiciels est entièrement échelonnable, il sera mis en œuvre progressivement dans l'ensemble des divisions de l'entreprise, ce qui accroîtra l'efficacité dans les années à venir.

### Collaboration et alliances stratégiques

L'entreprise a conclu des ententes fructueuses, dont de nombreuses persistent toujours aujourd'hui, avec des entreprises du Canada, d'Asie et de l'Inde. WB Animation a collaboré avec de nombreux studios de production pendant de longues années. L'entreprise prévoit poursuivre ses collaborations si le besoin l'exige.

WB Animation recherche le meilleur travail et les meilleurs prix, tout en maintenant une norme de qualité des plus élevées. Il faut noter que l'entreprise donne préséance à la qualité plutôt qu'au prix.

En règle générale, environ 25 p. cent de la production télévisée est confiée à des sous-traitants. Pour les longs métrages, WB Animation est le sous-traitant. Pour les films en vidéo directe, 20 à 30 p. cent du travail en général est confié à des sous-traitants.

Un partenaire éventuel doit démontrer que son travail correspond aux exigences de production de WB Animation. Il est donc question de réaliser une évaluation critique du travail accompli par le passé de tout entrepreneur envisagé. L'entreprise exige également que le sous-traitant ait toujours accompli son travail en respectant les calendriers d'exécution et les budgets d'autres clients.

En ayant recours au processus de l'œuvre à louer, il faut habituellement que deux ou trois, et même quatre, maisons de production travaillent conjointement. Lorsque WB Animation doit produire 13 épisodes, l'entreprise doit habituellement respecter des délais de production serrés. La collaboration est alors essentielle.

Quelques-unes des difficultés avec les sous-traitants avaient trait principalement à des différences artistiques ou à la qualité de l'animation. La solution qui a donné de bons résultats pour régler ces types de problèmes a été de faire appel à d'autres entreprises qui aident à terminer le projet.

### Investissement

La qualité de production est probablement la plus grande priorité en matière d'investissements et le facteur le plus pertinent pour l'entreprise.

L'entreprise a conclu des ententes de co-financement avec des acheteurs tels que Cartoon Network et Warner Bros. Entertainment. La plupart des projets sont financés à l'interne toutefois.

WB Animation s'est servi de quelques subventions gouvernementales sous forme de crédits d'impôt fondés sur les frais remboursables pour réaliser quelques projets de co-production à travers le monde. La plupart des ententes de co-production font appel à des partenaires de nombreux pays.

Les méthodes novatrices d'obtenir du financement sont intéressantes. WB Animation part du principe suivant : si un projet intéresse vivement la plupart des divisions de Warner Bros. Entertainment, le financement interne ne sera habituellement pas refusé. On pourrait conseiller à une petite entreprise de recourir aux ressources financières d'une plus grande entreprise – mais il ne faut pas oublier que les droits de la petite entreprise seront divisés.

**Personne-ressource**

Monsieur Andrew M. Lewis
Vice-président exécutif et directeur général
Warner Bros. Animation Inc.
15301 Ventura Blvd. #E
Sherman Oaks, California 91403

Téléphone : (818) 977-8317
Télécopieur : (818) 977-8070
Courrier électronique : andy.lewis@warnerbros.com

**Wild Brain, Inc.**

660 Alabama Street
San Francisco, California 94110

Site Web : http://www.wildbrain.com

L'animation primée de Wild Brain prend forme à un studio-entrepôt de style moderne à San Francisco. Depuis plus de dix ans, l'entreprise ne cesse de développer et de produire du contenu pour les longs métrages, la télévision, les annonces publicitaires et les marchés interactifs du monde entier. L'entreprise compte des représentants commerciaux à New York, à Chicago et à Los Angeles.

En devenant la plus importante entreprise de production à service intégral de la région nord de la Californie, Wild Brain s'est dressé une liste de clients comprenant pratiquement toutes les grandes entreprises de médias et de divertissement de l'industrie. L'entreprise exécute aussi des contrats de publicité avec les marques commerciales les plus réputées des secteurs de l'automobile, du vêtement, de l'alimentation et du détail. Ayant bien réussi dans chacun de ces segments de marché, l'entreprise compte poursuivre dans cette même voie.

## Administration

L'administration est bien consciente du fait qu'on ne peut réussir dans un marché dynamique comme celui des médias et du divertissement sans tirer parti des débouchés d'affaires internationaux; il faut en particulier profiter des partenariats outre-mer. Tout repose sur de bons partenariats d'affaires. Le secret de la réussite chez Wild Brain a été un agencement de techniques d'art visuel de pointe, d'innovations technologiques et de bonnes techniques de conception. Les nombreux progrès réalisés au chapitre des solutions logicielles viennent confirmer ce fait.

Au sens figuratif, le marché de la production cinématographique sur ordinateur (CGI) n'en est toujours qu'à l'adolescence. Dans le cadre d'une stratégie à long terme, Wild Brain souhaite développer ses idées internes. Une des conditions essentielles à ce projet est que l'entreprise possède un plus grand intérêt dans la propriété intellectuelle qu'elle conçoit. Il serait donc question de négocier un plus grand nombre d'ententes de co-production et de donner à l'ensemble des parties de plus grandes occasions de partager les profits. L'informatique, les logiciels et l'esprit créateur nous réservent encore bien des nouvelles choses. Wild Brain souhaite laisser sa marque sur l'activité qu'elle fait le mieux – l'animation de personnages.

L'entreprise doit investir dans des ressources lorsqu'elle obtient un nouveau client, se voit confier un nouveau projet et se dote d'une nouvelle technologie. Il ne s'agit pas que d'acquérir de la technologie, mais bien d'intégrer cette technologie au processus fonctionnel de l'entreprise. L'administration sait fort bien qu'avec chacun des projets, on ne peut jamais compter sur une enveloppe budgétaire sans limite. Il faut gérer le budget de manière prudente.

Grande réalisation pour Wild Brain, l'entreprise a annoncé publiquement le 30 septembre 2004 que Miramax Films, Dimension Films et Wild Brain, Inc avaient conclu une entente de plusieurs années en vue de co-financer et de co-produire de nombreux films animés CGI. Selon l'entente, chaque participant s'acquittera de la moitié des coûts de production engagés dans le cadre de projets convenus. Wild Brain pourra ainsi s'assurer une distribution mondiale du contenu pour films qu'elle produit et verse les frais d'approbation. La technologie et le talent créateur augmenteront sûrement au cours des prochaines années pour appuyer cet effort.

### Technologie

On retrouve au sein de l'entreprise un groupe chargé de la technologie de l'information qui connait à fond les logiciels de production. L'entreprise se sert de nombreux outils logiciels de composition et de rendu d'images 3D qui sont des normes de l'industrie. Cependant, elle gère habituellement sa base de données de biens de manière stratégique et écrit souvent ses propres outils logiciels pour Maya d'Alias.

Les nouvelles solutions technologiques intéressent toujours Wild Brain. L'entreprise a toujours participé à des salons professionnels, notamment celui de la National Association of Broadcasters (NAB) et Siggraph, à la recherche de technologies émergentes.

Les améliorations à venir en termes de technologies de production qui sont les plus intéressantes pour Wild Brain seront la puissance des outils logiciels de composition et de rendu d'images. De plus, l'accès par large bande sera utile parce qu'il facilitera la collaboration avec des partenaires à l'échelle mondiale. Il permettra aussi de poursuivre la pénétration dans de nouveaux marchés comme le marché du sans fil.

### Collaboration et alliances stratégiques

Le recours à des sous-traitants a toujours fait partie de la stratégie d'affaires de cette entreprise. Le monde « s'aplatit » en ce sens qu'il est plus facile d'assurer aujourd'hui une production mondiale dans l'industrie du divertissement qu'au cours de toute autre période antérieure. Par conséquent, Wild Brain prévoit qu'à mesure que la charge des projets augmentera, l'appel à des sous-traitants changera de manière proportionnelle.

En règle générale, le pourcentage d'un projet qui est confié à des sous-traitants est fonction du type de contenu qu'on crée. S'il est question d'une annonce publicitaire, un très faible pourcentage ira à la sous-traitance (habituellement moins de cinq p. cent). S'il s'agit de longs métrages, la proportion peut passer à 40 p. cent. Pour les productions télévisées, le pourcentage se situe entre 50 et 60 p. cent, selon le client. La structure de financement d'une entente dicte parfois en partie l'emplacement d'une production.

Les qualités que recherche Wild Brain chez ses partenaires ressemblent beaucoup à les leurs : prix concurrentiels et qualité supérieure. L'endroit où se trouve l'organisation n'a bien souvent aucune importance. Par conséquent, les entreprises de production d'animation en Asie représentent une grande partie du portefeuille.

On ne parle pas souvent des échecs, mais tous en subissent. Les plus courants semblent être au niveau de la communication et des dépassements d'échéanciers. Il n'existe aucune solution facile pour les régler. On règle la situation lorsqu'elle se présente, mais il est conseillé en général de collaborer avec une autre entreprise la prochaine fois.

### Investissement

L'entreprise croit depuis 10 ans grâce à son principe de prudence financière. Elle a toujours considéré son personnel et le talent de chacun comme l'investissement le plus important.

Maintenant qu'elle lance son étape d'agrandissement qui s'échelonnera sur plusieurs années, en raison de son contrat important avec Miramax, l'entreprise a formé un partenariat financier avec

l'entreprise d'investissement Syntek Capital. Entreprise aux activités en Europe principalement, Syntek Capital compte des bureaux à Munich, à Londres et à New York.

**Personne-ressource**

Monsieur Jeff Fino
Producteur exécutif
Wild Brain
660 Alabama Street
San Francisco, California 94110

Téléphone : (415) 553-8000
Courrier électronique : jefff@wildbrain.com

## 2005 International Consumer Electronics Show

Las Vegas Convention Center
Las Vegas (Nevada)
Du 6 au 9 janvier 2005

Compte rendu de : Thomas Palamides, Consulat général du Canada à Los Angeles.
Date de publication : 10 janvier 2005

### Résumé

Vous voulez donc voir un transistor superhétérodyne compact auto-programmable qui parle et qui coordonne les besoins quotidiens de la famille en matière de technologie sans fil et audio?. Je peux vous dire que je n'ai pas trouvé ce dispositif magique au salon cette année. Cela n'a pas empêché plus de 130 000 participants provenant de 110 pays de parcourir les 1,3 millions de pieds carrés de ce salon annuel des produits électroniques de grande consommation le plus important au monde. CES est devenu la « piste d'essai » d'un large éventail de produits électroniques inédits et novateurs pour la maison ou l'auto et pour usage personnel.

Selon la Consumer Electronics Association (CEA), les cinq technologies à surveiller en 2005 sont les suivantes : serveurs de médias, dispositifs de divertissement de poche, des biens durables techniques hybrides, jeux novateurs et télématique.

Depuis l'éclatement de la bulle Internet en 2000, les ventes en direct reprennent peu à peu. Du côté des produits électroniques de grande consommation, le marché tend vers les produits spécialisés de moins de 500 $ US.

Compte tenu de l'augmentation constante des achats de produits électroniques de grande consommation à valeur plus élevée qui sont liés à l'infrastructure domiciliaire, on constante l'apparition de nouveaux modèles financiers. Les personnes qui achètent des maisons et qui souhaitent obtenir à la fois des infrastructures de divertissement et de réseautage ajoutent le coût de ces produits à leur hypothèque.

La distribution du contenu numérique qui se rend à domicile est toujours fragmentée. De nouveaux acteurs entrent en jeu avec les nombreuses avances technologiques. En aval, nul ne monopolise encore le marché de la distribution du contenu numérique à l'intérieur de la maison. À l'intérieur du foyer, les marques électroniques de grande consommation règnent en maître; on retrouve toutefois de grands noms en technologie pour PC à la ligne de départ.

La technologie des écrans plats se vend très bien. En 2004, ces ventes approchent rapidement un milliard de dollars américains. Les ventes de DVD sont aussi excellentes. Elles devraient établir un record en Amérique du Nord au quatrième trimestre.

Le nombre d'utilisateurs de téléphones cellulaires ne cesse d'augmenter à un rythme foudroyant. On compte plus de 1,5 milliard d'abonnés à travers le monde.

L'unité de la CEA chargée des études de marché a réalisé une étude intitulée Five Consumers to Watch. Les habitudes de consommation de chaque groupe sont uniques. Tous les représentants de ventes et les divisions de marketing doivent les connaître. Le principal défi pour les détaillants est de faire oublier une mauvaise expérience d'un client, peu importe à quel catégorie démographique il appartient.

### Rapport : Survol du marché du détail international et des revenus des consommateurs aux États-Unis

Ayant enregistré des ventes de 600 milliards de dollars américains, la méthode éprouvée de la vente grande surface est toujours un des remparts de l'économie américaine. De ce montant, 109 milliards de dollars américains sont attribués à l'industrie américaine des produits électroniques de grande consommation. En 2004, l'industrie du détail dans son ensemble a affiché un taux de croissance de six p. cent. En comparaison, les ventes au détail ont baissé au Japon et en Allemagne, les deux plus importantes économies après les États-Unis; les ventes au détail ont toutefois augmenté de 13 p. cent en Chine en 2004 par rapport à l'année précédente – un peu plus que le double du taux de croissance aux États-Unis.

Selon le Bureau of Labor Statistics, le nombre de travailleurs touchant plus de 50 000 $ US a plus que doublé entre 1996 et 2003 et atteint maintenant 22,9 millions. De plus, le nombre de personnes touchant plus de 100 000 $ US par année a plus que triplé pour passer à 3,6 millions. Le revenu moyen d'un ménage aux États-Unis se situe à 45 000 $ US. Selon la CEA, le ménage américain moyen achète pour 1 200 $ de produits électroniques de grande consommation à tous les ans.

### Ventes en direct

En 2004, les consommateurs se sont intéressés aux jouets de qualité supérieure et à prix élevés. Des parents mieux nantis et quelques grands-parents ont cherché de la marchandise originale et de qualité supérieure. Le marché du détail de biens à prix élevés est constitué principalement de vendeurs en direct, de magasins à catalogue et de plus petits magasins de jouets spécialisés, qui représentent, selon la Toy Industry Association, 10 à 12 p. cent des ventes totales de 20 milliards de dollars américains aux États-Unis. Selon les recherches réalisées par Forrester, ce marché devrait afficher un taux de croissance de huit p. cent annuellement.

### Réseautage à domicile

Selon Instat/MDR, le marché du réseautage à domicile passera de 8,1 milliards de dollars en 2004 à 17,1 milliards de dollars US en 2008, en raison principalement du déploiement du service à large bande et de la demande des consommateurs en matière de divertissement. Au mois de mars 2004, Sony a lancé sa division New Home Entertainment Solutions en vue d'offrir des systèmes de divertissement maison préintégrés et complets en forfaits allant de 10 000 à 25 000 dollars américains. Si les entreprises électroniques traditionnelles peuvent collaborer avec les constructeurs de maisons en vue d'installer directement l'infrastructure et les systèmes pendant la construction, le coût peut être intégré à l'hypothèque. Ces options regroupées qu'on appelait auparavant « survente », sont maintenant la solution de choix pour les propriétaires de maison tentant de maintenir une bonne valeur de revente avant-gardiste.

Bien que le consommateur s'intéresse davantage, de nos jours, au divertissement, de telles améliorations apportées à l'infrastructure sont à la base de toute amélioration au niveau de l'automatisation du chauffage, de la ventilation et de la réfrigération (CVC) et de l'intensité lumineuse. Elles pourraient éventuellement réduire les coûts de consommation – facteur duquel on n'a jamais tenu compte dans le monde du divertissement; les descriptifs tels que « plus mince » et « plus plat » font partie intégrante des produits électroniques de grande consommation, mais avec un peu d'imagination, on pourrait leur donner un sens relatif à la conservation d'énergie. Et que dire du descriptif « plus sexy »?

## Contenu numérique à l'intérieur du domicile

Pour offrir du contenu numérique à domicile, il faut établir un lien avec le monde extérieur. Les câblodistributeurs, les compagnies de téléphone avec des fournisseurs d'accès à Internet (FAI), les radiodiffuseurs par satellite et bientôt les opérateurs du sans fil et des servies publiques d'électricité avec des partenaires se font concurrence pour ce marché. Une fois le contenu arrivé à domicile, le stockage devient le sujet de préoccupation. Est-il stocké chez le distributeur et téléchargé à sa guise? Est-il stocké à domicile? Quelle méthode est la plus rentable? Pour que les conglomérats s'intéressent à ce marché, chaque méthode doit comprendre certains dispositifs de sécurité. Les moyens de sécurité seront-ils intégrés au contenu? Les logiciels de tierces parties joueront-ils un rôle unique?

Les fabricants de produits électroniques de grande consommation souhaitent faire de la salle de séjour le noyau central de la maison numérique; les fabricants de technologie traditionnelle pour PC visent cependant à annexer cet « aréna » au marché du divertissement en tout temps et n'importe où. Les fabricants de produits électroniques de grande consommation fondent leur philosophie sur la « convivialité ». Les entreprises dont les produits sont axés sur le PC fondent la-leur sur le principe suivant : « plus grande fonctionnalité et davantage de puissance ». La clientèle PC, qu'il s'agisse de personnes douées sur le plan technique ou d'une entreprise soucieuse des coûts, a toujours été plus patiente face à l'évolution de la technologie que les consommateurs en général. Les consommateurs de masse veulent la technologie « brancher et utiliser ». La conception de solutions à l'aide de sous-traitants a été un des fondements de l'industrie du PC. Quelques-unes des pratiques exemplaires de l'industrie axée sur les PC offriront-elles un avantage concurrentiel qui permettra de pénétrer dans ce marché émergent. Les petits joueurs se spécialisant des produits de créneau pourront ainsi profiter de la situation pour présenter de la technologie et des sous-composants et développer des logiciels d'application.

## Écrans plats

Sony, Samsung, Toshiba, Panasonic et d'autres sociétés fabriquent maintenant des écrans au plasma d'une épaisseur de quatre pouces ou moins. Selon les recherches, les grands téléviseurs plats sont l'un des produits les plus vendus au détail. Selon des données d'études de marché de la Consumer Electronic Association, 412 000 téléviseurs à écran plat ont été vendus au détail au cours des trois premiers mois de 2004, ce qui a généré des revenus frôlant les 700 millions de dollars américains. Les écrans à affichage à cristaux liquides représentaient les deux-tiers des ventes, alors que les téléviseurs au plasma plus coûteux représentaient l'autre tiers. La demande d'écrans plats est précipitée par l'adoption rapide des technologies du DVD, des satellites de radiodiffusion directe (SRD), du câble numérique et de la télévision haute définition.

## Les DVD et Hollywood

Depuis le lancement du DVD en 1997, le marché des films d'Hollywood a pris beaucoup d'ampleur. Selon le Digital Entertainment Group, en 2001, les expéditions annuelles se situaient, en Amérique du Nord seulement, à plus de 250 millions d'unités. On estime que pour 2004, les expéditions annuelles seront supérieures à 1,3 milliard d'unités en Amérique du Nord. Ce chiffre représente une moyenne de vente de quatre DVD annuellement pour chaque homme, femme et enfant en Amérique du Nord! Selon les analystes, en raison des cadeaux qui sont donnés et de la réduction des prix, 40 p. cent des ventes annuelles de DVD, lesquelles se situent à 16 milliards de dollars, se font entre les mois d'octobre et de décembre.

La plupart des ventes de DVD sont enregistrés dans les magasins à grande surface tels que Best Buy Co., Wal-Mart Stores Inc., Target et Costco Wholesale Corp. On sait tous que les ventes de DVD constituent la meilleure source de revenus pour les studios d'Hollywood. Les studios synchronisent donc le plus souvent leurs dates de lancement de longs métrages en cinéma pour que les consommateurs achètent le plus possible de films sur DVD. Par exemple, Pixar Animation Studios a reporté le lancement de son film à succès attendu « Cars » qui devait paraître à l'Action de grâce (Thanksgiving) aux États-Unis en 2005 au mois de juin 2006. La date de lancement du film sur DVD ne sera donc que quelques mois plus tard – juste à temps pour la saison de shopping des Fêtes. Le studio DreamWorks en est un autre exemple. L'entreprise a annoncé qu'elle reportait le lancement de « Shrek 3 » au mois de mai 2007. On peut se demander si c'est pour les mêmes motifs. Le film « Shrek 2 » n'avait-il pas été le film ayant enregistré les plus importantes recettes brutes en 2004?

### Jeux vidéos

Les ventes de jeux vidéos augmentent continuellement d'une année à l'autre. Selon la Entertainment Software Association (ESA), le groupe commercial représentant les éditeurs de jeux vidéos pour ordinateurs et de jeux pour consoles aux États-Unis ont indiqué que l'âge des joueurs a augmenté. En fait, environ 11 p. cent des ventes de jeux aux États-Unis en 2003 étaient attribuables aux jeux cotés M (mûrs). En 2004, les ventes annuelles frôlent dans l'ensemble les huit milliards de dollars américains.

### Téléphones cellulaires

Selon la International Telecommunication Union (ITU), au mois de juin 2004, le nombre d'abonnés aux services de téléphone cellulaire à travers le monde a atteint 1,5 milliard. Il s'agit du double par rapport à 2000. Les ventes en 2003 dans l'industrie mondiale du sans fil ont atteint 414 milliards de dollars, soit dix fois ce qu'elles étaient 10 ans plus tôt. Le bureau du recensement américain a déclaré que le nombre d'utilisateurs de téléphones cellulaires aux États-Unis avait atteint 159 millions en 2003. La CTIA a dressé au mois de novembre 2004 la liste des compagnies de téléphone de premier niveau aux États-Unis et leur nombre d'abonnés : Cingular/AT&T compte 47,6 millions d'abonnés, Verizon 42,1 millions, Sprint/Nextel 38,5 millions (ce chiffre comprend les entreprises affiliées et les partenaires MVNO) et T-mobile 16,3 millions. La prochaine grande étape est l'augmentation du nombre de services de données offerts par l'ensemble des compagnies de téléphone. On devrait avoir droit à des développements intéressants en 2005, notamment la diffusion de bulletins d'actualité de la télé locale sur les téléphones.

### Données démographiques sur le marché de consommation

CEA Market Research a cerné cinq groupes démographiques uniques qui ont des habitudes de consommation très particulières : les femmes, les personnes âgées, les adolescents, les Afro-Américains et les Latinos. Outre leur influence sur les décisions d'achat, les femmes accordent une grande importance aux applications pratiques de la technologie plutôt qu'à la technologie même. Les personnes âgées, soit les personnes de 55 ans et plus, ont tendance à accorder une plus grande importance aux noms de marques réputés et à une bonne garantie qu'au prix ou à la convivialité. Les adolescents veulent une solution toute prête, mais ont tendance à personnaliser le dispositif. Les plans de mise de côté sont un moyen utile pour les adolescents qui veulent beaucoup, mais

qui doivent obtenir de l'argent à leur anniversaire et travailler à temps partiel pour s'offrir ce qu'ils désirent. Les Afro-Américains font des décisions d'achat judicieuses et accordent de l'importance à une bonne garantie. Ils recherchent aussi des « extras » comme des formes et des dimensions inhabituelles et des fonctions interactives. Les Latino-Américains sont des acheteurs avertis, mais recherchent de l'aide supplémentaire en espagnol dans le matériel d'appoint, l'emballage, les sites Web et recherchent, en particulier, des vendeurs bilingues dans les magasins de détail.

## Ce que tout cela signifie pour le Canada

On a cerné dans le présent rapport plusieurs segments de marché de consommation auxquels peuvent participer les entreprises canadiennes. Les petites entreprises ou les nouveau-arrivés dans un marché émergent ont de la difficulté à rivaliser avec une entreprise de grande marque. Bien souvent, toutefois, le joueur dominant dans un marché recherche des solutions innovatrices chez les plus petites entreprises.

Vu les nombreux marchés mentionnés plus tôt et les ventes annuelles pouvant potentiellement se chiffrer dans les centaines de millions de dollars, il y a certes place aux petites et aux moyennes entreprises. N'hésitez pas à former une relation stratégique.

La première étape d'une stratégie qui portera fruit dans le domaine des produits électroniques de grande consommation consisterait à bien positionner son entreprise auprès d'une entreprise américaine, d'un conglomérat asiatique ou d'une multinationale européenne dont la portée s'étend au marché américain.

## Conclusion

Les ventes au détail de produits électroniques de grande consommation sont toujours un segment vital de l'économie américaine. Les gens aiment faire du shopping, et les Américains figurent parmi les meilleurs à pratiquer cette tradition de longue date; selon CEA Market Research toutefois, seule la moitié des acheteurs comprennent les annonces publicitaires au sujet des produits électroniques de grande consommation. De plus, des personnes ayant répondu au sondage, seules 40 p. cent sont d'avis que les concepteurs de produits ont de la difficulté à comprendre à fond les besoins des consommateurs – fiabilité, bon rapport qualité-prix et simplicité.

Vu les nombreux nouveaux marchés qui se dessinent, les occasions sont nombreuses pour ceux qui peuvent innover et mettre en œuvre une stratégie de marketing bien fondée. Les produits électroniques de grande consommation sont une industrie mondiale – ayez donc une perspective mondiale. Ce marché ne cessera pas de croître.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le salon 2005 International CES, veuillez visiter le site suivant : http://www.cesweb.org

## CTIA Wireless IT & Entertainment 2004

Moscone Center
San Francisco (Californie)
Du 25 au 27 octobre 2004

Compte rendu de : Thomas Palamides, Consulat général du Canada à Los Angeles
Date de publication : 29 octobre 2004

### Résumé

Le présent rapport porte sur les stratégies de mise en œuvre au sein de l'entreprise pour les solutions RFID et les dispositifs portatifs sans fil. Il porte également sur un nombre choisi d'étapes dans l'évolution des systèmes d'approvisionnement « over-the-air » ou OTA faisant partie des réseaux cellulaires. De plus, on y présente une synthèse du rôle d'Apple dans l'évolution de la technologie de compression vidéo relativement aux réseaux de troisième génération.

Les entreprises ont adopté plus lentement la technologie du sans fil que les consommateurs. Par conséquent, la technologie de consommation dicte bien souvent ce qu'il faut adopter au niveau des entreprises. On cite les conclusions de recherches sur les tendances en matière de consommation, les préférences personnelles et les modèles d'affaires viables. On traite ensuite des caractéristiques qui marquent bien souvent la relation de type « chat et souris » entre les compagnies de téléphones cellulaires et leurs consommateurs. Est-il dangereux d'accepter le morceau de fromage?

On termine en présentant une vue d'ensemble des solutions sans fil industrielles à faible puissance, à courte portée et à piles longue durée qui sont fondées sur la norme de l'industrie IEEE 802.x.

### Rapport : Mise en œuvre de la solution RFID dans le vrai monde

On a lancé la conférence avec une séance du matin consacrée à la technologie RFID. Au lieu de décrire l'évolution de la technologie, les présentateurs ont traité de la mise en œuvre de solutions au sein d'une entreprise. Le fait le plus important qu'on a pu tirer de cette séance est le suivant : au cours des prochaines années, la majorité de la croissance dans le marché, de même que des dépenses en logiciels et en matériel de TI, serait liée à des technologies secondaires plutôt qu'à la technologie centrale et aux solutions logicielles à l'échelle de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une solution RFID pratique au sein d'une entreprise passe bien souvent par un programme d'application progressive de cette solution. Il faut comprendre chacune des étapes de ce processus pour réussir dans une entreprise qui opte ou non pour collaborer avec un intégrateur de système.

Étape 1) On analyse le matériel informatique grand public du vendeur.

Étape 2) Le matériel arrive à l'entreprise (c'est-à-dire Plug-n-Play?).

Étape 3) Le matériel informatique est installé et fonctionne.

Étape 4) On tente d'intégrer la solution matérielle/logicielle aux processus fonctionnels de l'entreprise.

Étape 5) Désillusionnement à l'égard de la technologie RFID à cause de complications techniques, d'insuffisances budgétaires et des besoins en main-d'œuvre.

Étape 6) L'administration de l'entreprise s'entête à faire marcher le tout.

Étape 7) On applique une stratégie marginale :

- recueillir des données de nombreux dispositifs marginaux
- appliquer le contexte d'affaires aux données marginales.
- étendre la logique fonctionnelle à la limite du réseau.
- créer des événements d'affaires donnant lieu à une action.

Étape 8) Mise en œuvre réussie de la technologie RFID

Étape 9) La technologie RFID commence à être véritablement profitable pour l'entreprise.

## Mettre en œuvre des solutions sans fil au sein de l'entreprise

Les modèles d'utilisation à prix forfaitaires au sein d'une entreprise contribuent actuellement à gérer les coûts de la technologie de l'information (TI). Parmi les autres modèles d'affaires employés par le passé, citons la gestion des dispositifs, la gestion de données, les diagnostics à distance et l'approvisionnement de logiciels; de nombreuses entreprises aujourd'hui n'ont aucune méthode en temps réel de gérer les coûts et l'utilisation des technologies sans fil.

Les employés sont entièrement en faveur d'une solution de mobilité pour l'entreprise, à condition qu'elle soit conviviale et simple à apprendre. Du point de vue de la direction de l'entreprise, la compatibilité du réseau, la sécurité, la fiabilité du système et le coût total de possession [qu'on évalue à entre 1 000 $ et 2 000 $ par année pour un dispositif typique (c'est-à-dire un ordinateur portatif, des dispositifs de poche...)] sont les facteurs à prendre en compte.

Les employés ont toujours tenté de faire adopter au sein de l'entreprise des dispositifs sans fil axés sur le consommateur. Par le passé, ce fait a convaincu les responsables de nombreuses divisions de la TI de repousser la mise en œuvre de certaines solutions, en grande partie à cause de problèmes entourant la sécurité des données, problèmes attribuables à des dispositifs égarés, au partage de données entre pairs ou même à une menace d'infection du réseau par un virus.

Vu la diversité des réseaux d'entreprise, le nombre exorbitant de dispositifs qui sont mis en marche à tous les ans et la nature difficile des exigences en matière d'intégration d'applications, la réussite est bien souvent impossible compte tenu des ressources et des budgets de la plupart des divisions de TI. Par conséquent, une méthodologie enrégimentée s'appuyant sur les intergiciels donne les meilleurs résultats dans le monde des affaires d'aujourd'hui. En gros, le recours aux intergiciels permet aux concepteurs d'applications de s'occuper de l'intégration des applications, tout en tenant compte des processus fonctionnels et du flux de travail et non de la technologie.

L'essentiel dans la mise en œuvre d'intergiciels est de commencer par se poser les bonnes questions. Il faut faire de ce processus une approche axée sur les tâches et non une approche axée sur les applications. Cela signifie qu'au lieu de se poser la question suivante : comment puis-je apporter mes applications sur le terrain (sans aucun fil)? Il faudrait se poser celle-ci : que font les gens sur le terrain et comment une solution sans fil pourrait-elle les aider à mieux accomplir leur travail?

Il faut ensuite comprendre qu'une entreprise peut devoir accepter de nombreux dispositifs et réseaux pour obtenir de bons résultats. Par conséquent, on pourrait réaliser cet objectif, au début, en créant des projets pilotes à petite échelle. On passe aux étapes itératives suivantes pour mettre en œuvre un programme applicable à l'échelle de l'entreprise. Un des modèles qui a donné de bons

résultats dans l'industrie est le recours à un hybride client/serveur. On a recours à un modèle client allégé pour assurer la diffusion de messages aux employés. À la longue, il faut s'assurer que la section de la TI interne offrira son appui.

Dans plusieurs années, diverses solutions offriront des moyens rentables de gérer et d'approvisionner les dispositifs portatifs au sein du réseau de l'entreprise. Une de ces solutions provient d'Intel. Cette solution permet d'approvisionner les dispositifs à distance, de gérer les paramètres de configuration des systèmes, les mises à jour des logiciels d'exploitation et des intergiciels et d'autres solutions de diagnostique en temps réel. Intel a établi un essai de probation dans le cadre d'un projet de collaboration avec une université. L'objectif consistait à définir un élément constitutif compatible avec CIM dans un dispositif qu'on pouvait gérer sur divers réseaux et à un niveau moindre que le niveau d'approvisionnement du logiciel d'exploitation à l'intérieur d'un dispositif donné. Une telle technologie permettrait au réseau de voir tous paramètres des dispositifs, sans qu'aucun de ces dispositifs ne demande de l'information du réseau. Par conséquent, les dispositifs portatifs de demain ne seraient en fait que du matériel informatique et des intergiciels. La division de la TI de l'entreprise pourrait alors charger le logiciel d'exploitation nécessaire, les logiciels d'application et les données requises selon le travail de l'employé. Pour obtenir de plus amples renseignements sur cette technologie, veuillez visiter le site Web suivant : http://www.intel.com/technology/systems/

L'évolution des logiciels d'approvisionnement de combinés téléphoniques « over-the-air » (OTA) dans les réseaux cellulaires

Vu la complexité croissante des téléphones cellulaires et des réseaux de données à large bande, on est aux prises avec de plus nombreux conflits logiciels. L'industrie du PC a été aux prises avec des problèmes d'intégration de matériel/logiciels il y a quelques années déjà. C'est maintenant le tour à l'industrie du téléphone cellulaire à éprouver des difficultés à ce chapitre.

Bien que l'approvisionnement des logiciels OTA se fasse déjà depuis plusieurs années sur les premiers réseaux de données, le niveau de sophistication nécessaire pour que tout « tourne sur des roulettes » a atteint de nouveaux sommets. L'approvisionnement OTA est une importante étape dans l'évolution de l'industrie dans l'ensemble parce qu'elle permet aux entreprises de télécommunication et aux vendeurs de combinés de ne pas devenir des organisations de soutien à la TI.

Selon des analystes de la recherche de file, 10 p. cent de tous les téléphones cellulaires vendus de nos jours renferment des défauts logiciels. Par conséquent, quatre p. cent font l'objet d'un rappel, 10 p. cent sont rapportés au vendeur au détail pour qu'il fasse un « flash » de la mémoire du téléphone, 29 p. cent sont remontés et 58 p. cent sont tout simplement remplacés par un nouveau modèle. Ces défauts font que le coût moyen lié aux problèmes de logiciels se situe à plus de 100 $ par combiné.

Les systèmes OTA reposent sur un serveur de gestion de périphériques axé sur des normes. Ce serveur fait partie du réseau des entreprises de télécommunication. Le serveur gère de manière centralisée les intergiciels et les mises à niveaux de logiciels sur tout dispositif conforme Open Mobile Alliance (OMA).

Habituellement, l'information est automatiquement recueillie sur les dispositifs au moyen d'« agents » logiciels. Les données sont analysées à l'aide de « moteurs-règles » avancés. Un règlement

adapté est retransmis au dispositif. Par conséquent, les entreprises de télécommunication et les vendeurs de combinés téléphoniques réduisent le risque de déployer des dispositifs capables de gérer la 3e génération, réduisent les coûts de maintenance des logiciels et peuvent améliorer le niveau de satisfaction des consommateurs.

On met actuellement au point la technologie des mises à niveau de logiciels OTA chez les entreprises de télécommunication asiatiques de premier niveau, notamment chez NTT DoCoMo au Japon et SK Telecom en Corée. De nombreuses entreprises de télécommunication européennes ont décidé d'implémenter simultanément des solutions d'approvisionnement OTA de 3e génération. On annoncera d'ici la fin de 2004, le nom de la première entreprise de télécommunication américaine de premier niveau à adopter l'approvisionnement OTA de 3e génération. Il est probable que ce soit Verizon.

### Évolution de la relation cellulaire/consommateur

Bien qu'on n'en soit qu'aux tout débuts, nous avons constaté l'évolution du phénomène mondial des systèmes de communication sans fil, soit des services téléphoniques de base à des services de données différentiés. La technologie ne cesse de s'améliorer, la modularisation est plus courante et les logiciels d'application sont de plus en plus polyvalents. Les utilisateurs souhaitent toujours toutefois se différentier au moyen de services personnalisés.

Une étude du marché mondial a permis d'établir qu'on commencera à adopter en Amérique du Nord deux grands services de données émergents sur les dispositifs portatifs : le multimédia et les jeux 3D. Selon la CTIA, 96 p. cent de tous les combinés vendus aujourd'hui sont capables de recevoir des données. Selon la firme Strategy Analysis, les revenus mondiaux tirés du divertissement sur portatifs passera de huit milliards de dollars en 2004 à 35 milliards d'ici 2008.

La firme du Royaume-Unie Vodaphone estime que ses utilisateurs à l'échelle mondiale souhaitent profiter le plus possible de leur expérience mobile de trois manières : gestion de temps, temps de pause et écoulement du temps. Il faut donc répondre à quatre besoins élémentaires des consommateurs de cellulaires tout au long de la journée : organisation, communication, divertissement et information. Les consommateurs sont ouverts à l'idée de recevoir des données sur leurs téléphones, à condition que l'information leur soit utile.

Les méthodes (« le fromage ») qu'adoptent les entreprises de télécommunication pour attirer les consommateurs à leur réseau sont les suivantes :

- combinés conviviaux comportant les toutes dernières fonctions
- mécanisme de chargement convivial et traçable
- ententes de co-partenariat avec de grandes marques de consommation
- services regroupés ou abonnements

Des recherches ont démontré que les consommateurs NE changeront PAS de réseau pour obtenir le contenu d'un seul film, peu importe le succès qu'il remporte en salle. Un seul contenu pourrait convaincre les consommateurs de changer de réseau : les SPORTS. On est arrivé à cette conclusion grâce à des recherches réalisées par Vodaphone en Europe. Ceci dit, la recherche a aussi permis d'établir qu'il n'existe aucun modèle fonctionnel pour l'exclusivité du contenu.

À mesure qu'augmentera le nombre de services de données enrichies, l'industrie sera contrainte de répondre à une des grandes questions en suspens : celle de la réglementation du contenu se

rapportant à ce qui suit : le contenu érotique, la violence, le bavardage en ligne pour adultes, l'emplacement, le jeu et le pourriel. Aux États-Unis, chacune de ces catégories n'est pas réglementée par l'administration fédérale au même niveau que d'autres industries des médias de masse, notamment la télévision et la radio. Si les participants de l'industrie ne règlent pas cette question, la législation gouvernementale s'en chargera.

### Évolution des logiciels de compression vidéo et le rôle d'Apple Computer

Le 3rd Generation Partnership Project (3GPP) est une entente de coopération entre les organisations de développement des normes et d'autres organismes aux intérêts connexes en vue d'établir un ensemble complet de spécifications techniques d'application mondiale pour un système 3G. Le logiciel de compression vidéo de marque Quicktime d'Apple, qui s'appuie sur la norme de technologie MPEG-4, est au cœur même de cet objectif.

Selon Frost et Sullivan, parmi les trois grands logiciels de compression vidéo, soit Windows Media, Quicktime et Real Player, le logiciel Quicktime d'Apple détient 36,8 p. cent du marché et sa part augmente. Apple a indiqué enregistrer plus de 350 000 téléchargements de Quicktime de son site Web à tous les six jours.

Pour faciliter la messagerie multimédia sur portatifs, on intègre les formats 3GPP et 3GPP2 à tous les téléphones construits dans le monde entier. Vingt-cinq opérateurs à travers le monde participent actuellement à des essais de Quicktime. À la conférence, un représentant d'Apple a présenté une démonstration en direct de la technologie d'imagerie Quicktime sur un réseau cellulaire 3G. La première démonstration portait sur un fichier vidéo d'appareil photo numérique (de 1,5 Mo) chargé sur un ordinateur portatif, transmis par courriel à un téléphone cellulaire et affiché sur celui-ci. On a fait l'inverse, soit de transmettre une image à partir d'un téléphone-appareil photo à un compte de courriel et d'afficher l'image à cet endroit. Chaque démonstration n'a duré que trois minutes. Ces réseaux de données haute vitesse ne sont offerts que dans certaines régions des États-Unis à l'heure actuelle.

Le logiciel d'exploitation de la prochaine génération chez Apple, système au nom de code « Tiger », qui devrait être rendu public au mois de janvier/février 2005, offrira pour la première fois une technologie de compression avancée pour la création et la lecture vidéo appelé H.264/AVC (Advanced Video Coding), aussi appelé MPEG-4 Part 10. Cette technologie vidéo ultra-efficace et entièrement échelonnable produit une qualité vidéo supérieure à des taux de transfert de données moins élevés pour tout dispositif, de dispositifs de 3e génération à la haute définition (couleur et résolution de qualité films). On a pu établir, grâce à des essais, que comparant le H.264/AVC à la norme MEPG-4 Part 2 Codex d'aujourd'hui, avec les mêmes taux de données large bande sur un réseau cellulaire, le délai de transmission d'un fichier compressé est quatre fois plus court.

### ZigBee – solutions sans fil industrielles de courte portée, de faible puissance et de longue vie

On compte une nouvelle organisation de normes appelée ZigBee. Cette organisation compte plus de 100 entreprises membres dans le monde entier. Les membres de ZigBee s'intéressent aux besoins du marché en réseaux sans fil de courte portée (1 à 100 mètres), à faible puissance et à longue vie (100 à 1000 jours) servant à la surveillance et au contrôle des produits. La technologie est fondée sur une norme mondiale ouverte définie par la norme IEEE comme 802.15.4. Un réseau ZigBee n'est lié à aucun vendeur, se dépanne de lui-même et peut compter jusqu'à 64 000 nœuds.

Selon certains chercheurs-analystes, cette technologie se répandra dans le monde industrialisé. On attend les premiers produits compatibles avec ZigBee au cours du premier trimestre de 2004, alors que le déploiement à grande échelle devrait débuter en 2005. On prévoit que 80 millions d'unités seront expédiées en 2006. Ce chiffre devrait passer à 150 millions en 2007.

Les domaines d'application industrielle sont : la gestion des biens, la sécurité, le contrôle d'éclairage, l'automatisation des édifices pour le chauffage, la ventilation et la climatisation, la surveillance de patients et les produits électroniques de grande consommation. Pour en savoir plus long sur le sujet, visitez le site suivant : http://www.zigbee.org

### Ce que tout cela signifie pour le Canada

La majorité des fabricants de combinés téléphoniques se trouvent à l'étranger, mais le Canada compte un certain nombre de joueurs dans marchés créneaux. On retrouvait à cette conférence des entreprises comme SierraWireless, qui est mieux connue pour ses cartes à interface hertzienne 802.11 et maintenant qu'elle a fait l'acquisition de AirPrime de Carlsbad, en Californie, pour ses modules imbriqués pour ordinateurs portatifs et de poche. Le dernier produit de SierraWireless est le téléphone Coq Professional Phone. Ce dispositif comprend un téléphone, un dispositif de messagerie et un assistant numérique. On peut le synchroniser avec les utilitaires Calendrier et Contacts de Microsoft.

Parmi les entreprises s'intéressant aux logiciels audios intégrés qui participaient au salon CTIA cette année, citons Qsound Labs, Inc. de Calgary. Qsound possède un outil d'amélioration de la qualité audio breveté qui donne à l'écouteur de sons numériques un son ambiophonique tridimensionnel. L'entreprise appelle la technologie Qsound. Au salon CTIA cette année, Qsound Labs, Inc. et PacketVideo de San Diego, le plus important fournisseur indépendant de logiciels de communication multimédia pour dispositifs cellulaires au monde, ont annoncé une entente de concession de licence pour le synthétiseur micoO MIDI de Qsound et les composants audios positionnels Q3D.

Les entreprises canadiennes ne cessent de former des partenariats avec des entreprises de matériel informatique et de logiciels de file dans cette industrie.

### Conclusion

L'entreprise compte de nombreuses options à envisager lorsqu'elle met en œuvre des solutions sans fil. Les intergiciels promettent toutefois de régler quelques-unes des difficultés d'installation et d'intégration, solution intéressante pour les entrepreneurs. Un grand nombre de problèmes avec lesquels doivent composer les entreprises se sont également produits dans d'autres organisations. Faire appel aux services d'un intégrateur chevronné pourrait s'avérer la meilleure solution.

L'avenir des entreprises désireuses de créer du contenu mobile est prometteur parce que les dispositifs sont de mieux en mieux adaptés à du contenu riche et parce que les réseaux sont aussi de mieux en mieux adaptés. Les compagnies de télécommunication ont aussi intérêt à comprendre les préférences de leurs consommateurs. On offrira donc davantage, dans le monde entier, de services sur mesure (« le fromage ») pour attirer et retenir les consommateurs. De plus, les consommateurs demandent à de nombreuses compagnies de télécommunication de par le monde de plus en plus de contenu riche, tant porté qu'original.

L'arrivée de la norme ZigBee créera de nouveaux marchés pour les dispositifs de contrôle et de surveillance à faible puissance. Fait des plus intéressants, d'un point de vue commercial du moins, on peut facilement adapter ces dispositifs à faible puissance aux systèmes d'édifices existants.

Pour en savoir plus long sur les conférences à venir de la CTIA, veuillez visiter le site suivant : http://www.ctia.org.

## Digital Hollywood Conference 2004

Loews Santa Monica Beach Hotel
Santa Monica (Californie)
Du 27 au 29 septembre 2004

Compte rendu de : Thomas Palamides, Consulat général du Canada à Los Angeles
Date de publication : Le 30 septembre 2004

### Résumé

Il y a quelques années déjà, mon fils d'à peine cinq ans m'a demandé : « Les gens à la télé peuvent-ils me voir? » Je lui ai répondu de manière cavalière : « Voyons! Ce ne sont que des images. » En réalité, les réseaux de télévision, les câblodistributeurs, les fournisseurs de services satellites, les compagnies de télécommunication cellulaire et les services naissants de vidéo sur demande en savent plus sur votre compte, en cette époque du numérique, que vous ne le croyez. Ensuite, on se livre bataille en perpétuité pour obtenir l'argent des publicitaires et des abonnés, élément essentiel de l'industrie des médias et du divertissement mondiale en évolution perpétuelle, mais très fragmentée.

Nul ne peut nier que le marché du divertissement est de plus en plus fonction de « choix personnels » – tant du point de vue du consommateur que du point de vue du publicitaire. Il s'agit aussi de connecter en temps réel afin d'offrir une VALEUR, qui parfois, voire toujours, est éphémère.

Sur quelles technologies émergentes l'industrie de la télévision peut-elle s'appuyer pour commercialiser de manière sélective la programmation et la marchandise? Comment un publicitaire s'y prend-il pour cibler son auditoire? En quoi la structure de financement des films subit-elle l'influence des investisseurs et de la technologie? D'où proviennent les fonds pour financer les films? Qui gère les paramètres de l'industrie et pourquoi l'industrie fait-elle face à une véritable révolution dans un avenir rapproché? Comment une entreprise nouvelle peut-elle courtiser les investisseurs? Sur quels projets les grandes institutions financières misent-elles? Si ces questions vous intéressent, poursuivez votre lecture.

Cette conférence a attiré quelque 600 personnes. Le présent rapport est un synthèse d'une fraction des sujets abordés à cette conférence.

### Rapport

Séance : Sans fil – programmation et marketing de la télévision interactive – « SMS – mobile et téléphonie »

Membres du panel :

Monsieur Ross Levinsohn, V.-P. principal et DG, Fox Sports Interactive Media

Monsieur Bruce Gersh, V.-P. principal, Développement des affaires, ABC Entertainment Group

Monsieur Brian Levin, PDG, Mobliss

Monsieur Keith Hindle, V.-P., Marketing intégrée et interactivité, FreemantleMedia N. America

Monsieur Chris Marlowe, éditeur adjoint, Nouvelles médias/technologie, The Hollywood Reporter, animateur

### Quelle utilité les réseaux de télévision tirent-ils de SMS?

Keith : Le programme de télévision American Idol a introduit la messagerie textuelle aux États-Unis. Le concept a remporté un tel succès que 13,5 millions de messages textuels ont été transmis chez une seule compagnie de télécommunication (AT&T). Un court de circuit. Nous devons maintenant apprendre aux commanditaires comment « atteindre » leur clientèle.

Brian : Les producteurs de toutes les émissions télévisées cherchent à ajouter le SMS à leur produit, mais cette technologie ne représente qu'une petite source de revenus comparativement à la publicité existante. L'industrie intègre donc cette technologie très progressivement à sa programmation.

Ross : Les liens créés avec la télévision sont un moyen de présenter le Premium SMS (frais nominal par message – p. ex. 50 cents). Jusqu'ici SMS ne coûte rien, mais il faut convaincre les gens de l'utiliser. Je ne suis toujours pas convaincu que le Premium SMS fonctionnera comparativement à une initiative qui solliciterait les consommateurs en leur posant des questions génériques sur les sports. Nous n'en sommes qu'aux premières étapes d'utilisation par les usagers. Le Premium SMS est un prolongement du processus d'établissement de l'image de marque de l'exposition de la télévision. Les sports ne sont qu'un des nombreux véhicules.

Bruce : Nous avons facturé les gens, à l'aide de Premium SMS, qui se prononçaient dans le cadre du concours de l'« homme le plus sexy en Amérique ». Ce concours était un lien avec les personnages du roman-feuilleton All my Children. Tous ces modèles d'affaires ne sont pas à un niveau qu'on pourrait qualifier de réussite. Ce n'est que la pointe de l'iceberg.

### Qu'est-ce que le commerce conceptualisé?

Bruce : Il s'agit d'un service mobile par abonnement qui coûte 2,99 $ par mois. Ce service a été lancé il y a environ six mois. À cette époque, nous concevions l'intrigue. La méthode est la suivante : un personnage d'une émission télévisée lance un produit (en l'occurrence, un parfum) dans un des épisodes. Le jour même de l'épisode à la télé, on lance simultanément le produit à l'échelle nationale dans les magasins (chez WalMart, en l'occurrence). Les abonnés reçoivent des bons incitatifs spéciaux pour l'achat des produits. Le programme est maintenu tout au long de la saison des Fêtes.

Brian : Le modèle axé sur les abonnements est le seul modèle d'affaires qui donne de bons résultats. Les Américains sont des consommateurs de masse. Il faut aussi que le contenu soit toujours nouveau, sans quoi les consommateurs s'en désintéressent. Nous donnons des objets gratuits au public et arrivons ensuite à leur vendre des produits.

Keith : La marque « idol » a remporté un bon succès. La marque a été lancée dans 30 pays avec un programme de messagerie textuelle fondé sur Premium SMS. Les tarifs se situent entre 20 et 80 p. cent du prix moyen de 50 cents le message. Le prix est strictement fonction du pays. Par exemple, au Canada, où il n'existe aucun frais pour la ligne téléphonique terrestre, les gens choisissaient néanmoins le Premium SMS. En parenthèses, on commence à placer des « codes abrégés » ou du codage SMS sur l'emballage dans l'industrie de la musique. Lorsqu'une personne achète un DC en magasin, cette dernière peut téléphoner pour obtenir un article en prime.

Ross : Avec Premium SMS, il faut disposer d'une marque de consommation très bien établie pour convaincre les gens à acheter. On tente ardemment par l'intégration mobile de simplifier une « marque ». C'est précisément ce que doit faire une publicité efficace. L'utilisation de SMS laisse

présager de bonnes choses parce que l'auditoire rapetisse dans l'ensemble des marchés de télévision. Les créneaux publicitaires à la télé ne créent plus de valeur. Vendre des jeux sur téléphone est une bonne affaire.

### À quels obstacles se bute le SMS au sein de l'industrie de la télévision?

Keith : On a tiré la plupart de nos leçons de la messagerie textuelle liée à un événement quelconque. On désigne habituellement un événement autour duquel on crée un programme mobile. Sur le Premium SMS, nous avons pu étendre un tel programme avec « rebondissement ». Lorsqu'un consommateur décide de placer un Premium SMS, il nous transmet un message. Nous savons de qui il s'agit et nous lui envoyons un bon, un programme d'essai d'un jeu mobile gratuit ou quelque chose du genre. Nous avons obtenu de très bons résultats grâce à ce type de vente.

Bruce : Le Premium SMS va naturellement de soi avec la télévision vérité et les sports, parce que la plupart des émissions télévisées reposent sur des scripts. Je ne suis toujours pas convaincu toutefois que ça pourra marcher.

Ross : Les gens sont passifs lorsqu'ils écoutent une émission télé. Les gens que nous souhaitons joindre à l'aide de SMS sont plus jeunes, mais sont actifs et écoutent moins souvent la télévision. On pourrait peut-être obtenir de meilleurs résultats s'ils étaient branchés à un jeu sur console ou à un jeu sur téléphone cellulaire. De plus, nous avons fait des choses localement. Du côté du baseball professionnel, nous mettons à l'essai un programme basé sur Premium SMS, avec la collaboration des Mariners de Seattle. Nous sommes d'avis, de plus, que le monde de la fantaisie serait un très bon marché.

Brian : La compatibilité des mobiles est le plus important obstacle. Chacun a un téléphone différent, et la fonctionnalité des téléphones devient problématique. De plus, des éditeurs de jeux se font plus prévoyants en termes de parrainage pour le Premium SMS en faisant la publicité de leurs propres jeux. Citons en exemple Sorrent Software.

Keith : Je ne peux négocier un important contrat de commandite à moins de pouvoir obtenir l'engagement de nombreuses compagnies de télécommunication sans fil. Nous devons trouver un meilleur modèle d'affaires que celui que nous avons aujourd'hui. Nous pouvons toutefois offrir différents forfaits aux diverses compagnies de télécommunication sans fil parce qu'elles connaissent leurs marchés segmentés. Les entreprises de marque mondiale cherchent à faire de plus en plus de publicité qui profite de l'effet « retour » du services Premium SMS.

Séance : Financement de films et des projets de divertissement novateur : De l'accès aux marchés de capital et la sécurisation à l'innovation structurelle, aux avantages fiscaux et au remboursement du capital

Membres du panel :

Monsieur Isaac Palmer, V.P. principal, Développement d'entreprise, Paramount Pictures
Monsieur P. Clark Hallren, V.-P., JP Morgan Entertainment Industries
Monsieur Gary Adelson, directeur-responsable, Houlihan Lokey Howard Zukin
Madame Cindy Wilkenson Kirven, V.-P., Finances et affaires, EndGame Entertainment Fund I
Monsieur William Amon, partenaire fiscal, Lead Tax Services Group, Deloitte et Touche
Monsieur Hassan Hiah, directeur-responsable, Media and Entertainment, Intel Capital, animateur.

En 2003, la moyenne des ventes obtenues en salle pour les grands studios américains à Hollywood était de 68 millions de dollars. De ce total, 38 millions de dollars étaient généralement attribuables à des activités liées à l'impression et à la publicité. Ce sont les grands films qui rapportent et qui génèrent des recettes de marchés secondaires. Les gens ne veulent dépenser que pour voir des films à grands budgets.

Il est toujours difficile de trouver les investissements pour un seul film. Les ventes préalables dans des marchés à l'étranger permettent d'obtenir du financement de « dette-prêteur », mais la concurrence devient de plus en plus féroce dans le marché. Conseils aux cinéastes indépendants à la recherche de financement : ne transformez pas votre film en un spectacle itinérant.

**Quelle opinion générale a-t-on au sujet du marché du financement des films?**

Isaac : C'est bon pour le moment, à mon avis. On s'intéresse beaucoup aux ententes de structuration de films, notamment l'entente de New Millenium et l'entente de DreamWorks récemment. C'est bon pour l'industrie. Certains pays et certains États américains, notamment la Louisiane et le Nouveau-Mexique, sont très bien placés compte tenu des incitatifs offerts pour la production cinématographique.

P. Clark : Selon moi, les ventes de DVD ont ravivé l'intérêt que portent les gens au contenu. Le marché soutient très bien ce type de source de revenus solide. Les gérants de banques se font maintenant concurrence pour signer des contrats.

Cindy : On constate de nombreuses ententes de co-financement internationales. Notre entreprise est semblable à une « pièce de casse-tête universel ». Les gens viennent nous voir pour n'obtenir qu'une fraction du budget total du projet.

Bill : Les lois fiscales américaines n'accordent pas d'incitatifs à l'industrie cinématographique. D'autre part, les lois allemandes comptent de tels incitatifs. Voilà : un cinéaste a droit à une déduction ordinaire pour tourner son film en Allemagne dès le début. À la fin, le cinéaste n'est imposé aucun gain de capital sur les profits générés. C'est de l'alchimie à l'état pur en matière de production cinématographique.

**Qu'est-ce qu'une entente « de série »?**

Isaac : Investir dans des films n'est plus le domaine exclusif des riches. On constate que diverses parties proposent de telles sommes de financement qu'elles exigent de ratifier des ententes « de série ». Une série est un ensemble de films qui sont échelonnés sur une période de production fixe, habituellement entre un et trois ans. Parmi les investisseurs qui se montrent intéressés, citons : les banques de toutes les régions du monde, les compagnies d'assurance et les investisseurs en actions. Une bonne partie des investisseurs en actions sont du secteur privé; le montant en dollars par unité reste un secret, mais les sommes se situent souvent à quelques millions de dollars par unité. On peut conclure une entente qui permet à un investisseur en actions d'investir dans un seul film ou dans un pourcentage de la série.

Gary : Les ententes « de série » donnent habituellement un rendement annuel de 15 p. cent, mais ce pourcentage augmente compte tenu des ventes très profitables de DVD. Investir dans une série qui s'échelonne sur deux ou trois ans est moins risqué que d'investir dans un projet qui ne dure qu'un an. Il est toutefois possible de négocier tous les détails de l'entente comme le rendement, le taux qu'on veut obtenir, les droits connexes. Le studio d'Hollywood moyen compte de nombreux

marchés verticaux dans lesquels il génère beaucoup d'argent. Bien souvent, les revenus issus des marchés secondaires sont bien supérieurs à ceux qu'on peut obtenir de la présentation des films en salle.

Hassen : Une série pour un important studio d'Hollywood compte entre 15 et 20 films par année.

**Quels sont les effets des communications à large bande sur l'industrie cinématographique relativement au contrôle du contenu?**

Isaac : Les studios veulent obtenir les droits de distribution d'une propriété dans le monde entier. On verse de l'argent au studio pour qu'il prenne les droits. Les studios tentent aussi d'avoir la mainmise sur les droits d'auteur, mais ce sont les droits de distribution qui rapportent le plus. Il est possible de désigner la « protégeabilité » à une entité techniquement structurée. Les droits liés à la large bande sont limités, mais on a placé les assises. On droit accorder les droits en fonction de la technologie existante. On saura bientôt à qui revient au juste les droits numériques. Je ne crois pas que la technologie numérique aura une grande incidence sur le financement des films.

Gary : Les studios sont trop imposants, trop bien nantis et trop futés pour perdre la mainmise sur leur contenu. Toute l'entreprise gravite autour de la propriété intellectuelle, peu importe dans quelle mesure on croit qu'Internet peut servir à distribuer le contenu gratuitement.

Séance : Concepts de loisirs en matière de divertissement de marque et intégré – film, télévision, musique, câble, sans fil, jeux et large bande

Membres du panel :

Monsieur Charles Hirshhorn, président et PDG, G4TechTV

Monsieur Larry Tanz, PDG, LivePlanet

Madame Linda Yaccarino, V.P. exécutive, Turner Entertainment Sales and Marketing

Madame Allison Johnson, V.-P. principal, Marketing d'entreprise, Hewlett-Packard Company

Monsieur Ken Solomon, président, FINE LIVING Network

Monsieur Michael Kassan, consultant en médias et en divertissement

**Selon vous, qu'est-ce qui est à la base de l'intégration de programme avec la technologie émergente?**

Charles : Comme vous le savez sans doute déjà, à son lancement, G4 était un canal de jeux vidéos. Il compte le plus important nombre de spectateurs de sexe masculin de 10 à 24 ans parmi tous les postes. On cherche très dynamiquement à attirer les publicitaires parce que nous connaissons bien notre segment de marché. J'aimerais mentionner deux marchés conclus, d'abord avec Pringles Potato Chips. Nous avons placé un code SMS, pour jouer à un jeu, sur la face intérieure de la membrane en plastique. L'idée a remporté un grand succès. Nous avons également conclu une entente avec JEEP dans le cadre d'un projet de saisie de jeu.

Allison : Tout le contenu est en transition vers le numérique. La question à se poser est de savoir comment participer à cette transition, surtout lorsque les gens doivent assumer les frais de cette transition. Un incroyable transformation est en cours. Il s'agit avant tout d'offrir au consommateur la valeur qu'il souhaite obtenir.

**Quel est le fond de l'histoire au sujet de l'adoption de l'enregistreur personnel de vidéo (EPV)?**

Michael : Je soutiens que l'EPV permet à quiconque de disposer de son propre réseau de télévision.

Larry : Ce qui a toujours été le problème des publicitaires est maintenant le problème des réseaux, des diffuseurs et des distributeurs. Si les gens se mettent à sauter les annonces publicitaires en utilisant des services tels que TiVo, les publicitaires vont commencer à investir dans différents types d'annonces publicitaires où ils pourront en évaluer les effets. Cela entraînera un recentrage fondamental au sein de l'industrie de la cotation et relativement à la façon dont les paramètres sont analysés.

Ken : FINE LIVING a créé une programmation de créneau qui était ciblée et s'adressait aux personnes qui ont et à celles qui aspirent à avoir. Nous allons vers un modèle de publicité personnel non linéaire. Comment peut-on se servir à bon escient de médias qui fonctionnent? Si la contextualisation fonctionne, les gens sont plus réceptifs au changement. Le défi consiste à collaborer avec les distributeurs, les publicitaires et les créateurs de contenu pour mousser l'excitation des gens.

Peter : Tous les publicitaires aimeraient bien connaître les méthodes de mesure de la publicité. Trouver la bonne façon de composer avec ces services émergents et d'y adapter les outils est une question d'importance critique.

Ken : Ce qui peut arrêter d'un coup une rencontre, c'est quand le publicitaire veut savoir de manière quantitative si l'annonce publicitaire fonctionnera ou non. Les deux organisations qui, ensemble, constituent essentiellement un oligopole du marché du CPM sont IAG et Nielson. (Le CPM est une méthode simple et très étendue de comparer la rentabilité de deux ou de plusieurs véhicules médias alternatifs. On calcule les frais d'utilisation du véhicule média pour atteindre 1 000 personnes ou foyers. On calcule le coût par millier de tout véhicule en divisant le coût d'une annonce publicitaire particulière ou d'une annonce publicitaire dans le véhicule média par la taille de l'auditoire du véhicule et en multipliant ensuite le résultat par 1 000). Avec les services émergents, tout pourrait bientôt changer.

**Séance : Le capital de risque et les investissements dans l'industrie du divertissement et de la technologie : jeux, sans fil et large bande**

Membres du panel :

Monsieur Jeff Allen, administrateur-gérant, Rocket Ventures
Monsieur David O. Higley, administrateur-gérant et chef des technologies de médias numériques, UBS Investment Bank
Monsieur Allen Sussman, partenaire, Morrison & Forester LLP.
Madame Sun Jen Yung, directrice, services bancaires d'investissement dans les médias, Deutsche Bank Securities, Inc.
Monsieur Joey Tamer, président, S.O.S. Inc, animateur

On assiste actuellement à une reprise économique, mais les gens souhaiteraient une meilleure création d'emplois, ce qui ne se produit pas. Le marché du capital public est beaucoup plus actif : on conclut des ententes. N'oubliez pas toutefois que seuls 25 p. cent des sociétés d'investissement en capital de risque sont un jour cotées en bourse. Les autres sont des fusions ou des acquisitions.

En 2004, on a compté 140 placements initiaux de titres. Ce chiffre est beaucoup plus élevé que l'année précédente; toutefois, les marchés sont toujours cahoteux. Il y a une accumulation de 25 à 30 milliards de dollars. Une grande partie de cette somme, soit 27 milliards de dollars, est réservée aux placements initiaux de titres.

Les jeux sans fil sont l'un des segments de marché qui est fort intéressant à l'heure actuelle. À ce jour, environ 80 millions de dollars ont été versés à des entreprises telles que : Informa, Sorrent Software, Digital Chocolate et plus récemment JamDat (devenue cotée en bourse sur Nasdaq le 29 septembre 2004). La question est la suivante : Combien de fournisseurs de services les compagnies de télécommunication vont-elle soutenir? De plus, il y a un écart entre le marché privé et le marché public dans le domaine du sans fil. Les entreprises du secteur privé devront démontrer une forte croissance des revenus dans un avenir rapproché pour recevoir des fonds. Il est aussi important pour les entreprises en quête de financement d'envisager d'autres sources que le capital de risque.

**En ce qui concerne les technologies dérangeantes, ces professionnels financiers ont proposé qu'on surveille de près un certain nombre de domaines clés :**

Sun : On n'a toujours pas établi avec certitude un modèle d'affaires valide pour les services de vidéo sur demande (VoD). NetFlix Inc. avait amélioré le modèle d'affaires « Blockbuster Inc. ». Akimbo et Dave Networks offrent une boîte séparée ayant beaucoup de contenu fort différent de ce qu'on retrouve à la télévision, mais on ne sait trop comment se transformeront ces entreprises au fil des années. Comment fait-on pour créer des annonces publicitaires efficaces dans ce marché?

Jeff : l'intégration de la programmation télé au shopping. Ça pourrait être une idée ridicule ou une idée qui donne de merveilleux résultats.

**Les panélistes ont partagé des leçons importantes en ce qui concerne le financement de début de croissance :**

Jeff : Les risques liés à la technologie sont les obstacles les plus courants. L'entreprise dispose parfois d'une équipe de gestion, mais ne possède aucun produit. La plupart des sociétés de financement en capital de risque ne se risqueront pas à investir dans une telle entreprise. La stratégie devrait consister à accroître les ventes et à créer un meilleur « piège à souris » afin d'attirer les fonds. Les sociétés d'investissement en CR deviennent intéressées à la « version 2 » d'un produit. Les revenus de l'entreprise se feront peut-être attendre 12 à 18 mois, mais ils doivent être très élevés. Le co-investissement est toujours la solution préférée pour minimiser les risques.

Allen : Dans le secteur des médias et du divertissement, de bonnes relations liées au contenu et à la distribution sont essentielles à l'obtention de financement. Les investisseurs cherchaient auparavant à prendre des garanties à même l'entreprise, mais la plupart exigent maintenant un pourcentage des recettes.

**Les panélistes ont souligné les deux éléments décisifs les plus importants pour une entreprise à la recherche d'investissements, peu importe son étape de développement :**

Jeff : Rares sont ceux qui admettraient ce fait, mais on ne peut faire confiance à quelques-unes des sociétés d'investissement à cause d'ententes conclues par le passé. Si une de ces sociétés se montre intéressée, aucune entente avec elle ne sera conclue.

Allen : La technologie exclusive est d'une importance critique. Cela signifie des brevets et des droits d'auteur. Pouvoir démontrer que l'entreprise est capable de générer de bons revenus est une condition essentielle. Le contrôle interne 404 de Sarbanes-Oxley est le moyen obligatoire de vérifier les méthodes comptables.

Sun : Outre une solide équipe de gestion et un produit exclusif, éléments qu'on mentionne fréquemment, on doit établir la visibilité et la crédibilité des chiffres. La comptabilité doit être juste et valide.

David : Il faut de la croissance et du potentiel de marché dans l'industrie qui intéresse l'entreprise. De plus, le client doit rechercher de l'aide. Les bons entrepreneurs recherchent toujours des conseils.

## Conclusion

On compte moins de spectateurs d'émissions télévisées et de films qu'il y a quelques années. Les studios de télévision et les groupes de médias interactifs étudient des moyens novateurs d'attirer les spectateurs, les clients et les publicitaires. En revanche, les publicitaires commencent à demander des méthodes de mesure plus efficaces.

Les entreprises qui possèdent une technologie et des idées novatrices dans les domaines du sans fil, de la bande large et du VoD sont peut-être très bien placées pour complémenter les activités de marketing émergentes d'Hollywood.

Pour en savoir plus long sur les autres sujets de discussion, veuillez consulter le site Web de la conférence à l'adresse suivante : http://www.digitalhollywood.com

## 4e salon annuel iWireless World 2004

Hilton Universal City – Los Angeles
Les 21 et 22 juillet 2004

Compte rendu de : Thomas Palamides, Consulat général du Canada à Los Angeles, en Californie.
Date de publication : Le 27 juillet 2004

### Résumé

Pour réussir à faire adopter une technologie des consommateurs de masse, cette technologie doit être présentée sous le voile de « l'expérience de l'utilisateur ». Hollywood se sert aussi de la technique de gestion de l'« image de la marque » pour vendre. Les deux méthodes reposent sur un attrait utopique ingénieusement commercialisé par les experts du marketing qui en prêchent les vertus. On considère les services d'acheminement de données sans fil comme un véhicule nouveau permettant d'améliorer l'expérience de l'utilisateur et de mieux faire connaître l'image de marque. D'autres font valoir que l'information mobile constitue un changement d'ordre social et économique à grande échelle.

Les services sans fil en Amérique du Nord n'en sont qu'à leurs balbutiements en termes d'adoption du marché. Le service de voix est toujours la source de revenus dominante pour les entreprises de télécommunication. On comprend dans cette catégorie les services émergents, les statistiques de marché sur le sans fil et les prévisions relativement à l'adoption dans le marché. La technologie du pousser se transforme en des services de la prochaine génération.

Faire connaître aux consommateurs et aux professionnels du monde des affaires les avantages des services émergents est l'autre volet de la lutte.

### Rapport

Monsieur Rio Caraeff – V.-P., Sony Pictures Digital Networks

Sony se sert des services de données sans fil d'une manière stratégique : donner de la valeur à la marque de sa plus récente propriété intellectuelle : Spider–Man 2. La stratégie consiste à donner aux utilisateurs la meilleure expérience de jeu mobile possible et à tenter de leur vendre un ou plusieurs produits (p. ex. des sonneries musicales, papier peint…). Les analyses préliminaires sont encourageantes. Les taux de conversion dans certains pays se situent à plus de 50 p. cent chez les gens qui achètent des sonneries musicales, des jeux, du papier peint.

Le lancement de la marque Spider-Man 2 dans le monde entier a exigé une plate-forme adaptable et l'exécution en temps utile d'étapes cruciales. Étant donné la grande fragmentation du public amateur de jeux, on a offert de nombreux jeux à de nombreux publics à travers le monde. Pour les hommes : Spider-man c. Dock a été offert sur 150 combinés téléphoniques. Le tout était intégré à la console de jeux d'Activision. Pour les hommes/femmes (auditoire général et personnes de 16 à 35 ans) : Sony a lancé Spider-Man Pinball. C'était un jeu amusant qui s'adaptait bien. Au Japon, l'entreprise a lancé Spider-Man QIX.

### Conseils en matière de marketing

- Se donner au moins un an pour planifier et mettre en œuvre un lancement de produit dans le monde entier.

- Chaque campagne de marketing commence par un site Web épatant. (Sony a accueilli plus de 25 millions de visiteurs uniques à son site Web au mois de juin 2004.)
- Il faut disposer d'une campagne de marketing qui permet de faire de la publicité bien diversifiée. (p. ex. en ligne, par courriel en direct, en magasin, par des sweepstakes SMS, en faisant un suivi à l'aide de cartes, un lancement qui coïncide avec le lancement en salles de théâtre, par des annonces imprimées...)

Selon Sony, l'avenir des jeux mobiles appartient aux jeux 3D avancés. Ce segment n'est pas une importante source de revenus à l'heure actuelle (en Europe : Vodaphone compte 25 combinés; aux États-Unis : Sprint offre 10+ combinés), mais Sony s'attaque à ce créneau fort intéressant. On cible d'abord les adolescents et les hommes de 16 à 35 ans.

Sony lancera sur le réseau Sprint, à l'automne 2004, trois jeux en épisodes qui tirent profit des moteurs de rendu 3D à l'intérieur des téléphones mobiles.

Sony planifie maintenant le lancement de Spider-Man 3 : le film sera présenté en salle au mois de mai 2007!

**Attraper la prochaine vague dans le monde du sans fil : commentaires généraux des panélistes sur les tendances, tant les tendances passées que celle qui sont à venir**

- Les services de la prochaine génération seront axés sur les « présentations d'ordre social ». Il s'agit de gens ordinaires qui se servent de leurs téléphones appareil-photo pour transmettre des images à leurs amis.
- En Amérique du Nord, le partage des recettes est de 85 p. cent pour les services vocaux et 15 p. cent pour les services de données. La tranche des 15 p. cent doit s'appuyer sur plus que des sonneries musicales.
- Le modèle américain d'établissement des prix a freiné l'adoption rapide des services de données en Amérique du Nord.
- Dès qu'on constate un taux de pénétration de 60 à 65 p. cent de la technologie mobile, cette technologie fait alors partie du quotidien.
- L'interopérabilité entre les entreprises de télécommunication est un important obstacle pour les utilisateurs du monde des affaires.
- Des graphiques améliorés et une gestion à faible puissance des appareils font avancer la conception du matériel informatique des téléphones cellulaires.
- Selon certaines études de marché, chaque fois qu'une photo est transmise, on enregistre trois ou quatre appels vocaux supplémentaires.
- Il faut assurer l'intégration du personnel dans le monde entier d'un opérateur à l'autre – cette intégration n'existe pas aujourd'hui dans bien des endroits.
- Le marché de la technologie mobile est fort différent de celui d'Internet/PC : énoncé social, communication.
- Les affaires se font bien souvent dans des silos verticaux. Les consommateurs toutefois ne magasinent pas dans des silos verticaux. Créer des liens entre tous les médias exige beaucoup de réflexion.

- Près de 70 p. cent des appels vocaux sur téléphones cellulaires se font à quelques pieds seulement d'une ligne physique en Amérique du Nord – songez aux conséquences?

### Statistiques sur les jeux sans fil

- Les ventes totales en 2003 se situaient à 230 millions de dollars en Amérique du Nord.
- En moyenne, 60 à 70 p. cent des revenus reviennent à l'éditeur.
- Le taux de croissance de l'industrie a été de 50 p. cent d'une année à l'autre. On s'attend à ce que la hausse se poursuive.
- Le lancement mondial d'un jeu mobile peut rapporter plus d'un million de dollars. Certains jeux ne rapportent que 100 000 $.
- En moyenne, le cycle de vie d'un jeu est de trois à six mois, mais si le jeu est mis à jour périodiquement, son cycle de vie peut durer entre 18 et 24 mois.
- Le coût de production d'un jeu pour combiné téléphonique se situe entre 50 000 $ et 100 000 $.
- Adapter un jeu à un autre combiné téléphonique coûte un peu plus.
- Les dix principaux éditeurs de jeux sont très chargés en raison du nombre de fabricants de combinés qu'on retrouve dans le monde entier (250 à 400) et du nombre de langues (5 à 15) requises pour adapter les jeux.
- Dans le cas d'un lancement mondial d'un « papier peint », un développeur doit présenter au moins 284 versions.
- La plupart des éditeurs ne s'attaquent pas actuellement aux jeux 3D. Leur charge de travail est tout simplement trop lourde.
- On s'attend à ce que le marché mondial soit un marché de huit milliards de dollars d'ici à 2008.

### Nokia : l'avenir du multimédia relativement aux dispositifs sans fil
### Monsieur Nigel Rundstrom, vice-président, Multimedia

- L'industrie du 3G évolue vers un environnement multiradio
  - Accès cellulaire (WCDMA, GSM...)
  - Monde de la diffusion (DVB-H)
  - Accès zone sensible (WLAN)
  - Monde de la proximité (RFID, Bluetooth...)
- Le jumelage intelligent de multiradio, de technologie à pile et de facteur de forme représente l'avenir.
- L'explosion du contenu exige aussi une connectivité locale rapide.
- La technologie de diffusion et la technologie cellulaire sont des technologies complémentaires.
- Trois façons d'écouter la télévision (ou d'utiliser des moyens de communication visuelle en cours de déplacements) :
  - DVB-H (diffusion vidéo numérique pour combinés portatifs)
  - Mode continu : temps réel, sur demande pour vidéo de courte durée.
  - Chargeur média Nokia – télécharger des fichiers pour une visualisation locale au moyen d'un service de transmission du jour au lendemain; modèle d'abonnement.

- On s'attend à ce que le marché des téléphones appareil-photo atteigne plus de 140 millions d'unités en 2004.
- Nokia cherche à former des partenariats avec d'autres participants de la chaîne de valeur de l'imagerie numérique :
  - Entreposage numérique, édition et impression...

**Prévisions**
**Monsieur Seamus McAteer, partenaire gestionnaire – Zelos Group**

- On s'attend à ce que le marché des jeux mobiles aux États-Unis atteigne son apogée dès qu'on enregistrera un taux de pénétration de 16 à 17 p. cent dans le marché du sans fil.
- Selon nos recherches, 80 à 90 p. cent des utilisateurs mobiles actuels ne sont pas intéressés aux services de données. Wow!
- Les ventes de sonneries musicales devraient se stabiliser en 2006 (à environ 23 millions d'utilisateurs actifs). Les recettes annuelles se chiffreront à 300 millions de dollars.
- Il s'agit d'un marché entièrement axé sur les produits à succès : 25 p. cent des ventes de Jamdat sont attribuables à un seul jeu. L'entreprise offre plus de 75 jeux.
- L'hybridation des réseaux se poursuivra.

**La technologie du pousser**
**Monsieur Mike Koenig, vice-président, Communications convergées – Motorola**

- Les services de type pousser pour parler sont des services de communication à bouton et à toucher tactile unique. Ils sont depuis longtemps utilisés dans l'industrie de la construction de cols bleus et dans certaines industries de services « cols blancs ». Le roulement de clients abonnés à ce service est faible.
- Les services de la technologie du pousser ne sont plus réservés aux clients d'affaires, mais sont maintenant offerts aux consommateurs (c'est-à-dire les adolescents, les jeunes adultes et les familles...). Il sera probablement question de partager des potins et des nouvelles, de gérer les communications et de communiquer avec un être cher.
- Motorola offre le service « appuyer pour parler » sur cellulaire dans 22 marchés dans le monde entier, sans compter le réseau iDen.
- Avantages/occasions :
  - Opérateurs de réseau – nouveaux revenus
  - Fournisseurs de contenu – nouvelles voies de distribution
  - Fournisseurs – aide à profiter de l'emballage des services de bout en bout, y compris les normes ouvertes qui reposent sur les solutions pour les dispositifs mobiles, l'infrastructure et les applications.
- Services à venir : La technologie du pousser : affichage, vidéo, messages, magasinage et célébrations...

**Conclusion**

L'industrie des services sans fil est en pleine effervescence. Connaître les besoins des clients d'abord permettrait d'établir les prix et les critères de sophistication des applications. De nom-

breuses entreprises cherchent à conquérir le marché de consommation; si on réussissait toutefois à surmonter quelques obstacles au chapitre de l'interopérabilité des réseaux, le marché des affaires pourrait offrir des bienfaits des plus avantageux.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce événement, veuillez visiter le site suivant : http://www.ihollywoodforum.com/.

Monsieur Mark Medernach
**Chef de production**
2205 Stoner Avenue
Los Angeles, CA 90064

Tél. : (310) 478-0771
Courriel : mark@duckstudios.com

DUCK

Monsieur Steve Anderson
**V.-P., agent de technologie principal**
5510 Lincoln Blvd.
Playa Vista, CA 90094

Tél. : (310) 754-7113
Courriel : sanderson@ea.com

Electronic Arts Los Angeles

Monsieur John Smelzer
**Vice-président, Développement des affaires**
1440 S. Sepulveda Blvd.
Los Angeles, CA 90025

Tél. : (310) 444-8418
Courriel : jsmelzer@foxsports.com

FOX Sports Interactive Media

Madame Bella Alabanza
**Responsable du marketing**
5775 Morehouse Drive
San Diego, Calif. 92121

Tél. : (858) 658-4860
Courriel : bella@qualcomm.com

Qualcomm Internet Services

Monsieur Rio Caraeff
**Vice-président, Services sans fil**
3960 Ince Blvd.
Culver City, CA 90232-2635

Tél. : (310) 840-7305
Courriel : rio@sonypictures.com

Sony Pictures Digital Networks

Monsieur Gill Champion
**Président/directeur de l'exploitation (COO)**
9440 Santa Monica Blvd., Suite 620
Beverly Hills, CA 90210

Tél. : (310) 275-9933
Courriel : gchampion@powentertainment.com

Stan Lee's POW! Entertainment

Monsieur Michael Sterling
**Principal**
2233 N. Ontario Street, Suite 300
Burbank, CA 91504-3120

Tél. : (818) 260-3710
Courriel : michael.sterling@thomson.net

Technicolor Entertainment Services

Madame Germaine Gioia
**Vice-présidente, Licences**
27001 Agoura Road, Suite 325
Calabasas Hills, CA 91301

Tél. : (818) 871-5000
Courriel : ggioia@thq.com

THQ

Monsieur Larry Shapiro
**Vice-président exécutif et directeur général**
5161 Lankershim Boulevard
North Hollywood, CA 91601

Tél. : (818) 623-3280
Courriel : larry.shapiro@dig.com

The Walt Disney Internet Group

Monsieur Andrew M. Lewis
**Vice-président exécutif et directeur général**
15301 Ventura Blvd. #E
Sherman Oaks, CA 91403

Tél. : (818) 977-8317
Courriel : andy.lewis@warnerbros.com

Warner Bros. Animation

Monsieur Jeff Fino
**Producteur exécutif**
660 Alabama Street
San Francisco, CA 94110

Tél. : (415) 553-8000
Courriel : jefff@wildbrain.com

Wild Brain

## Étude du marché du divertissement numérique 2004/2005

(18 questions)
Par Thomas Palamides
Consulat général du Canada – Los Angeles

**OBJECTIF :**

**Brosser un tableau fidèle de l'orientation particulière de l'industrie du divertissement numérique segmentée relativement aux longs métrages, à l'animation télévisée, aux jeux et aux données sans fil, en vue de favoriser l'établissement de relations d'affaires transfrontalières.**

**OPÉRATIONS :**

1) **Comment décririez-vous vos connaissances en affaires (comme pourcentage des affaires dans l'ensemble) à l'heure actuelle et dans trois ans d'ici, selon les catégories suivantes?**

| | Actuellement (%) | À l'avenir (%) |
|---|---|---|
| **Long métrage** | | |
| **Production à service intégral** | _____ | _____ |
| **Post-production** | _____ | _____ |
| **Effets spéciaux/composition d'images** | _____ | _____ |
| **Télévision** | | |
| **Production à service intégral** | _____ | _____ |
| **Effets spéciaux/composition d'images** | _____ | _____ |
| **Vidéoclips** | _____ | _____ |
| **Publicité** | | |
| **Traditionnel (revues, journaux...)** | _____ | _____ |
| **Télévision (messages de 30 secondes....)** | _____ | _____ |
| **Internet** | _____ | _____ |
| **Interstitiels (jeux, films)** | _____ | _____ |
| **Entreprise (logos....)** | _____ | _____ |
| **Développement de jeux** | | |
| **Jeux pour PC/consoles de jeux vidéos (DVD)** | _____ | _____ |
| **Dispositifs vidéos personnels** | _____ | _____ |
| **Jeux sur le Web** | _____ | _____ |
| **Développement d'applications mobiles** | | |
| **Jeux** | _____ | _____ |
| **Musique / sonneries musicales** | _____ | _____ |
| **Divertissement éducatif** | _____ | _____ |
| **Services de marque** | _____ | _____ |
| **Apprentissage électronique/éducatif** | | |
| **Services de consultation** | _____ | _____ |
| **Production** | _____ | _____ |
| **Distribution par large bande** | _____ | _____ |

2) **Selon vous, en quoi vos occasions d'affaires internationales auront-elles une incidence sur l'orientation stratégique de vos activités au cours des trois prochaines années?**

**GESTION :**

3) **L'innovation se manifeste sous différentes formes et par étape. Elle est souvent le fruit de l'attention que porte la direction à la croissance de l'entreprise, à la concurrence de l'entreprise, à l'adoption de technologie et à la mise en œuvre d'un style de gestion progressiste. Quel type d'innovation favorisez-vous au sein de votre entreprise?**

*Suggestions :* ***Innovation liée aux applications***
***Innovation liée aux produits***
***Innovation liée aux processus***
***Innovation de nature expérimentale***
***Innovation liée au marketing***
***Innovation liée au modèle d'entreprise***
***Innovation liée à la structure de l'entreprise***

4) **Grâce à une bonne gestion, les entreprises qui réussissent à long terme dans le marché assurent une croissance continue dans des marchés nouveaux ou mûrs en offrant de nouveaux produits et services. Dans quelle voie la direction mène-t-elle l'entreprise, selon vous?**

*Suggestions :* ***Primauté aux relations***
***Primauté au rendement***
***Primauté à la valeur***
***Primauté au prix***

5) **À mesure que mûrit votre entreprise, il est essentiel de mettre en œuvre un style de gestion adaptable pour assurer une transition souple. Si votre entreprise a grandi tout au long de ce processus, quelles leçons pouvez-vous partager avec une jeune entreprise? Si votre entreprise se trouve aux premières étapes, quels problèmes entrevoyez-vous dans un avenir rapproché?**

**TECHNOLOGIE :**

**6) Sur quels logiciels vos produits ou services reposent-ils?**

| Logiciels d'exploitation et plates-formes | En cours d'utilisation | Utilisation planifiée |
|---|---|---|
| Linux | | |
| Palm OS | | |
| Solaris | | |
| Windows CE | | |
| Windows 9x/NT/2000/SP/2003 | | |
| Mac OS X | | |
| **Outils et langages de programmation et de logiciels de développement** | | |
| **Composition d'images et 3D :** | | |
| 3D Studio Max | | |
| After Effects 2D | | |
| Alias (Maya) | | |
| Chalice | | |
| Digital Fusion | | |
| Discreet (Inferno/Flame/Combustion) | | |
| Side Effects (Houdini) | | |
| Shake | | |
| Softimage / XSI | | |
| Autre( ) | | |
| **Jeux et Web et sans fil :** | | |
| Flash | | |
| Lightwave 3D | | |
| Macromedia | | |
| Moteur(s) de jeux exclusif(s) | | |
| C/C++ | | |
| .NET | | |
| Java | | |
| J2ME (EJB, JMS, JSP, Servlets) | | |
| BREW Software Development Tools | | |
| Bluetooth Development Tools | | |
| Openwave Mobile SDK | | |
| XML | | |
| WAP/WML, SMS, MMS, SMPP | | |
| Logiciels exclusifs | | |
| Autre ( ) | | |

**7) De quel type de protocole se sert-on pour évaluer une nouvelle technologie?**

8) **Selon vous, quelle technologie (matériel informatique, logiciels, méthode de distribution....), tant interne qu'externe à votre industrie, aura les effets les plus marqués sur votre entreprise au cours des trois prochaines années?**

**COLLABORATION ET ALLIANCES STRATÉGIQUES :**

9) **Votre entreprise est-elle ouverte à la sous-traitance?**

**Oui** _____ **Non** _____

10) **À mesure que votre marché évolue vers les biens de base, la mondialisation et la sous-traitance joueront un rôle plus important. Selon vous, comment changeront vos besoins en sous-traitance au cours des trois prochaines années?**

11) **En règle générale, quel pourcentage d'un projet type est confié à des sous-traitants? (vous pourriez fournir un exemple pour illustrer ce point)**

12) **Quelles sont les qualités que vous recherchez chez un partenaire?**

**a)** _____

**b)** _____

13) **Avec qui avez-vous collaboré avec succès par le passé?**

14) **Décrivez vos échecs, le cas échéant, avec des collaborateurs et de quelle façon vous avez réglé le problème?**

**INVESTISSEMENT :**

15) **Les investisseurs considèrent la technologie comme une industrie qui mûrit. Les besoins en production d'une entreprise exigent toutefois un investissement continu dans la technologie, le personnel, les installations et les partenaires. Quels investissements sont votre priorité absolue?**

16) **Quel type de financement obtenez-vous habituellement pour un projet?**

| | Cas actuel | Envisagerait | Jamais |
|---|---|---|---|
| **Co-financement** | _____ | _____ | _____ |
| **Subventions gouvernementales** | _____ | _____ | _____ |
| **Financement en capital** | _____ | _____ | _____ |
| **Dette à court terme** | _____ | _____ | _____ |
| **Financement interne** | _____ | _____ | _____ |
| **Autre** | _____ | _____ | _____ |

17) **Auriez-vous des méthodes novatrices pour obtenir du financement à partager?**

18) **Qui recommanderiez-vous comme personne-ressource principale au sein de votre entreprise et dont le nom pourrait être présenté dans cette étude (p. ex. le président, le V.-P., le directeur, producteur...) et à qui pourraient s'adresser les gens d'affaires canadiens?**

**Nom :** _____

**Titre :** _____

**Adresse :** _____

**Téléphone :** _____

**Courriel :** _____

**Merci d'avoir contribué à cette étude de marché.**

## Contrat de licence Web

***----- Aux fins d'illustration seulement -----***
***Demandez toujours des conseils juridiques professionnels***

Cet Accord de licence de contenu (l'« Accord »), entre en vigueur ce ____ème jour de ____, 20___, entre _____, une société _____ ayant son siège social à _____ (le « concesseur ») et _____, une société_____ ayant son siège social à _____ (le « concessionnaire »).

Il est attesté par les présentes :

ATTENDU QUE le concessionnaire a un emplacement de World Wide Web sur l'Internet à http://www._____.com/ (« site Web ») qui a pour but de [décrire le but général du site Web et sa fonctionnalité en détail];

ATTENDU QUE le concesseur est le propriétaire unique et exclusif d'un certain [ décrire généralement le contenu ], décrit plus amplement à l'annexe A jointe et incorporées aux présentes (« contenu ») et

ATTENDU QUE le concesseur désire accorder au concessionnaire le droit de reproduire et d'afficher le contenu sur le site Web, selon les modalités et conditions du présent accord,

IL EST RÉSOLU, en considération des prémisses et des engagements mutuels de cet accord, que les parties aux présentes conviennent de ce qui suit :

### 1. OCTROI DE LICENCE

A. **Octroi au concessionnaire**. Sous réserve des modalités et conditions de cet accord, le concesseur accorde par les présentes au concessionnaire un droit non transférable, non exclusif dans le monde entier seulement à l'utilisation, la reproduction, la distribution et l'affichage public du contenu du site Web. Le concessionnaire n'aura pas le droit de céder une sous-licence de ce contenu, en tout ou en partie.

B. **Droits du concessionnaire**. Le concessionnaire peut, à son entière discrétion, utiliser des extraits raisonnables de parties du contenu sur [ décrire comment le contenu sera utilisé ]. Le concesseur ne changera pas le fond du contenu sans consentement écrit préalable du concessionnaire. Le concessionnaire aura le contrôle exclusif de l'ensemble de l'aspect et de la convivialité du site Web. Le concessionnaire aura la responsabilité d'héberger et de tenir à jour, à ses propres frais, le site Web.

C. **Droits et responsabilités des parties**. Le concesseur et le concessionnaire sont d'accord sur ce qui suit :

***(1) [décrire la livraison du contenu];***

***(2) [décrire la fourniture de toutes les mise à jour, révisions];***

***(3) [décrire toutes les notifications d'attribution et de droit d'auteur du concesseur pour le contenu du concesseur sur le site Web].***

## 2.DURÉE

La durée de cet accord sera d'un (1) an. Cet accord sera renouvelé automatiquement pour des durées successives d'un an, à moins que l'une ou l'autre partie informe l'autre par écrit, pas moins de trente (30) jours avant la date d'échéance de l'accord alors en vigueur, de l'intention de ladite partie de ne pas renouveler cet accord.

## 3. RÉSILIATION

A. **Résiliation en raison de manquement**. Cet accord peut être résilié par l'une ou l'autre partie en raison de manquement grave de l'autre partie, à condition que la partie non manquante serve avis écrit de manquement à la partie manquante et accorde un délai de (30) jours pour remédier au manquement.

B. **Droits et obligations après résiliation**. À l'expiration ou résiliation anticipée de cet accord, le concessionnaire cessera immédiatement d'utiliser le contenu de la manière prévue aux présentes. De plus, tous les paiements dus au concesseur dû doivent être entièrement acquittés immédiatement.

## 4. PAIEMENT

Le concessionnaire accepte de payer des honoraires au concesseur au montant de ____ $ par an pour la licence accordée par les présentes. Le paiement doit être effectué dans les trente (30) jours de date d'entrée en vigueur ou de la date du renouvellement de l'accord.

## 5. PROPRIÉTÉ

A. **Propriété du concesseur**. Le concesseur conserve tous les droits, titres et intérêts relatifs au contenu, sous réserve de la concession de permis au concessionnaire ci-dessous.

B. **Propriété du concessionnaire**. Le concessionnaire conserve tous les droits, titres et intérêts relatifs au site Web dans le monde entier, y compris sans restriction la propriété de tout les droits d'auteur, marques déposées, aspect et convivialité et autres droits de propriété intellectuelle, ainsi que tous les droits, titres et intérêts relatifs à ses marques déposées, marques de service et marques de fabrique dans le monde entier, y compris tout achalandage positif conséquent.

## 6. GARANTIE ET INDEMNITÉ

A. **Garanties de corporation**. Chaque partie atteste et garantit par les présentes que : (i) elle a le droit, le pouvoir et l'autorité de passer cet accord ; (ii) l'accord a été dûment exécuté par le représentant autorisé de la partie et (iii) cet accord ne viole pas ou n'est pas autrement en conflit avec aucun autre accord conclu par cette partie.

B. **Garanties du concesseur**. Le concesseur atteste et garantit qu'il a tous les titres, droits et intérêts relatifs au contenu et que l'utilisation par le concessionnaire du contenu ne violera aucun droit de propriété intellectuelle d'aucun tiers.

## 7. INDEMNISATION

A. **Indemnisation par le concesseur**. Le concesseur exonérera le concessionnaire, ses cadres, directeurs et employés de tous réclamations, responsabilité, dommages et/ou coûts (notamment

mais non exclusivement les honoraires d'avocat) par un tiers résultant de son manquement à toutes ses garanties énoncées à la section 6 ci-dessus.

B. **Indemnisation par le concessionnaire**. Le concessionnaire exonérera le concesseur, ses cadres, directeurs et employés de tous réclamations, responsabilité, dommages et/ou coûts (notamment mais non exclusivement les honoraires d'avocat) par un tiers résultant de son manquement à toutes ses garanties énoncées à la section 5 ci-dessus ou à tout manquement à l'octroi de licence énoncé à la section 6 ci-dessus.

## 8. LIMITE DE RESPONSABILITÉ

**NI L'UNE NI L'AUTRE PARTIE NE SERA RESPONSABLE ENVERS L'AUTRE POUR TOUTE PERTE DE REVENUS OU PERTE DE BÉNÉFICES OU TOUS AUTRES DOMMAGES INDIRECTS, INCIDENTS, SPÉCIAUX, PUNITIFS OU CONSÉCUTIFS SUBIS PAR TOUTE PERSONNE MÊME LORSQUE AVISÉE DE LA POSSIBLITÉ DE TELS DOMMAGES OU REVENDICATIONS.**

## 9. MODALITÉS DIVERSES

A. **Cessibilité**. La licence accordée ci-dessous est accordée à la personne du concessionnaire et elle ne peut être cédée de quelque façon par disposition du concessionnaire ou par opération de la loi à moins que liée à une cession de presque de tous les actifs du concessionnaire ou avec le consentement du concesseur.

B. **Choix de droit/juridiction**. Cet accord sera régi selon les lois de l'état de [indiquer l'état], quel que soit son choix de droit ou de conflit de dispositions juridiques. Les parties reconnaissent le droit de regard de tous tels tribunaux.

C. **Ayant droits**. Les dispositions de l'accord lieront les parties et seront appliquées à l'avantage des parties ci-jointes, de leurs héritiers, administrateurs, successeurs et ayant droits.

D. Renonciation/divisibilité. Aucune renonciation par l'une ou l'autre partie de tout manquement ne sera réputée une renonciation à tout manquement antérieur ou subséquent de la même ou d'autres dispositions de cet accord. Si toute modalité, clause ou disposition aux présentes est jugée inadmissible ou inapplicable par une cour de juridiction compétente, une telle inadmissibilité n'affectera pas la validité ou l'exécution de toute autre modalité, clause ou disposition et ladite modalité, clause ou disposition inadmissible sera réputée avoir été retranchée de l'accord.

E. **Notification entre les parties**. Tout avis devant être donné conformément à cet accord doit l'être par écrit et doit être livré personnellement à l'autre partie désignée à l'adresse indiquée ci-dessus ou expédié par courrier certifié ou recommandé, reçu de livraison demandé ou fourni par un service de messagerie national reconnu. L'une ou l'autre partie peut changer l'adresse à laquelle l'avis ou le paiement doit être envoyé par avis écrit servi à l'autre partie selon les dispositions du présent paragraphe.

F. **Pas de coentreprise**. Le rapport entre le concesseur et le concessionnaire est un rapport d'entrepreneurs indépendants, et rien aux présentes ne doit être interprété comme une création d'emploi, association ou coentreprise entre les parties. Ni l'une ni l'autre partie n'aura le droit de lier l'autre partie à quelque engagement ou responsabilité que ce soit.

G. **Modification de l'accord**. Cet accord constitue la totalité de l'entente entre les parties et remplace tous les accords antérieurs entre les parties à ce sujet. Cet accord ne sera pas modifié, sauf par modification écrite signée par les deux parties. Cet accord aura préséance sur tous autres documents qui peuvent être en conflit avec cet accord.

H. **Survie**. Les section 3B, 5, 6, 7, 8 et les sous-sections applicables de la section 9 survivront à l'expiration ou à la résiliation de cet accord.

**EN FOI DE QUOI**, les parties aux présentes ont fait dûment exécuter cet accord à la date indiquée ci-dessous.

| | |
|---|---|
| CONCESSEUR | CONCESSIONNAIRE |
| Nom Date | Nom Date |
| Titre | Titre |

**------ Aux fins d'illustration seulement -----**
**Demandez toujours des conseils juridiques professionnels**